Dốc hết trái tim

Pour your heart into it



Cách **STARBUCKS** xây dựng công ty bằng từng tách cà phê

HOWARD SCHULTZ
CHỦ TỊCH và CEO của STARBUCKS
và DORI JONES YANG



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

DỐC HẾT TRÁI TIM
POUR YOUR HEART INTO IT

Cách STARBUCKS
Xây Dựng Công Ty
Bằng Từng Tách Cà Phê

Howard Schultz
Chủ tịch và CEO của STARBUCKS
và Dori Jones Yang

Võ Công Hùng dịch

Nhà xuất bản Trẻ

Quyển sách này được viết
với tình yêu thương dành cho vợ tôi, Sheri,
mẹ tôi và trong niềm tưởng nhớ ba tôi,
và tất cả cộng sự ở Starbucks,
đặc biệt là Mary Caitrin Mahoney,
Aaron David Goodrich và Emory Allen Evans

Những người tham gia đánh máy quyển sách này

- Ngọc Minh (TiToet)
- Tuyết Oanh
- HoanXtq (tranhoanqn@yahoo.com)
- hcm_bluerose (hcm_bluerose@yahoo.com)
- to_you (ngoc_hx7a1@yahoo.com)
- saccauvong (nglinh1993@gmail.com)
- Nhon298 (nhon298@yahoo.com.vn)
- Khicon2004 (gd27325@gmail.com)
- bichtram3211 (btbtram@gmail.com)
- mabubeoqua (lehoangyen8484@yahoo.com)
- vkbritney (tieuquyquay@gmail.com)
- mia2009 (hoangoanh_ct2503@yahoo.com)
- ngatran 0101 [lienxotn@yahoo.com]
- cockroach (phanly210@gmail.com)
- nhungoc4311 (hoanghoangyen@gmail.com)
- mrvodka (ngandn.ktmt@gmail.com)
- matamun (thaohp00615@fpt.edu.vn)

Lời mở đầu

Quan tâm hơn người khác
tư duy khôn ngoan.

Mạo hiểm hơn người khác
tư duy an toàn.

Ước mơ hơn người khác
tư duy thực tế.

Kỳ vọng hơn người khác
tư duy khả thi.

Vào một ngày tháng Giêng lạnh giá năm 1961, bố tôi bị vỡ mắt cá chân khi đang làm việc.

Lúc đó tôi mới bảy tuổi, đang hứng khởi chơi trò ném tuyết trên khoảng sân bị đóng băng phía sau trường thì mẹ ló đầu qua cửa sổ căn hộ chung cư tầng bảy và hốt hoảng vẫy về hướng tôi. Tôi lao như bay về nhà.

“Bố gặp tai nạn,” bà nói. “Giờ mẹ phải đến bệnh viện đây.”

Bố tôi, Fred Schultz, phải nằm ì một chỗ với cái chân treo cao trong suốt hơn một tháng. Trước giờ tôi chưa từng nhìn thấy cái chân nào bị bó bột cả, thế nên ban đầu chuyện này khiến tôi thích mê lên. Nhưng rồi trải nghiệm mới mẻ đó nhanh chóng mất đi. Cũng giống như rất nhiều thời kỳ khác trong cuộc đời bố tôi, khi ông không làm việc, chẳng ai trả lương cho ông cả.

Bấy giờ bố tôi là tài xế xe tải, chuyên nhận và chuyển phát tã lót. Trong nhiều tháng trời, ông phàn nàn đầy bực dọc về mùi hôi và sự dơ bẩn mà ông phải chịu đựng, ông bảo đấy là công việc tệ hại nhất trên thế giới này. Nhưng giờ đây khi đã để mất nó, có vẻ như ông lại muốn được tiếp tục làm công việc này. Mẹ tôi đang mang thai bảy tháng, bà không thể đi làm được. Gia đình tôi chẳng có thu nhập, chẳng có bảo hiểm y tế, chẳng có bồi thường thôi việc, chẳng có gì để mà dựa vào hết.

Đến giờ ăn tối, em gái tôi và tôi im lặng dùng bữa trong khi bố mẹ tranh cãi về chuyện họ sẽ phải vay bao nhiêu tiền, và vay của những ai. Có nhiều tối điện thoại reo inh ỏi, và

mẹ luôn bắt tôi phải nghe máy. Nếu đó là nhân viên thu tiền, bà sẽ chỉ bảo tôi trả lời rằng bố mẹ đang đi vắng.

Em trai tôi, Michael, sinh vào tháng Ba; bố mẹ lại phải ngược xuôi vay mượn để trả tiền viện phí.

Nhiều năm sau đó, hình ảnh cha tôi – ngồi phịch trên trường kỷ, chân bó bột, không thể làm việc hay kiếm được một xu lẻ nào, cứ như thể ông đã bị cái thế giới này nghiền ra cám – vẫn làm nhức nhối tâm trí tôi. Giờ đây khi nhìn lại, tôi thực sự cảm thấy kính trọng ông vô cùng. Bố chưa bao giờ tốt nghiệp phổ thong, nhưng ông là người tốt bụng và làm việc hết sức chăm chỉ. Nhiều khi ông phải nhận đến hai ba việc một lúc để chúng tôi có cái ăn cái mặc. Ông rất thương ba đứa con của mình, và ông chơi bong với chúng tôi luôn vào mỗi dịp cuối tuần. Ông cực mê đội Yankees.

Nhưng bố không thể trở thành một người đàn ông thành đạt. Trong tất cả các công việc chân tay mà ông từng làm – tài xế xe tải, công nhân nhà máy, rồi tài xế taxi – ông chưa bao giờ kiếm nổi 20.000 đô-la một năm, chưa bao giờ ông có khả năng sở hữu một căn nhà nhỏ của riêng mình. Tuổi thơ tôi trôi qua ở Khu Quy hoạch, khu nhà do liên bang trợ cấp, tại Canarsie, Brooklyn. Khi thành niên, tôi cảm thấy điều này vô cùng nhục nhã.

Càng lớn, tôi càng thường xuyên tranh cãi với bố. Tôi trở nên cay độc về sự không thành công của ông, sự vô trách nhiệm của ông. Tôi nghĩ rằng lẽ ra bố đã thành đạt hơn biết bao nhiêu nếu nỗ lực và cố gắng.

Sau khi ông mất, tôi nhận thấy mình đã quá bất công khi đánh giá ông. Ông đã cố gắng khiến mình trở nên vừa vặn

với hệ thống xã hội này, nhưng cái hệ thống đó đã xô đẩy ông. Vốn là người tự ti, ông chưa bao giờ có đủ dũng khí trèo ra khỏi hố sâu để mang lại tương lai tốt đẹp hơn cho cuộc đời mình.

Ngày bố qua đời vì ung thư phổi, một ngày tháng Một năm 1988, là ngày buồn nhất trong cuộc đời tôi. Ông chẳng có tiền tiết kiệm, chẳng có lương hưu. Quan trọng hơn tất cả, ông chưa bao giờ đạt được thành công hay cảm giác được trân trọng từ những công việc có ý nghĩa đối với bản thân ông.

Khi còn bé, tôi chưa bao giờ nghĩ rằng một ngày nào đó mình sẽ làm chủ một công ty. Nhưng từ sâu trong trái tim mình tôi biết rằng nếu đứng ở vị trí có thể tạo ra được một sự khác biệt nào đó, tôi sẽ không bao giờ bỏ mặc những người đứng ở phía sau.

Bố mẹ không thể hiểu nổi cái gì đã kéo tôi về phía Starbucks. Năm 1982, tôi bỏ một công việc đầy uy tín, lại được trả lương cao, để đầu quân vào nơi mà lúc bấy giờ chỉ là một nhà bán lẻ bé nhỏ ở Seattle với vỏn vẹn năm cửa hàng. Về phần mình, tôi không nhìn vào thực tế của Starbucks mà tôi nhìn vào triển vọng của nó. Tôi đã ngay lập tức bị mê hoặc bởi sự pha trộn giữa đam mê và bản sắc của nó. Tôi dần nhận ra rằng, nếu có thể mở rộng ra phạm vi cả nước, bằng việc lãng mạn hoá nghệ thuật pha chế cà phê espresso của Ý cũng như mang lại cho khách hàng những hạt cà phê rang tươi mới nhất, Starbucks có thể khiến sản phẩm lâu đời này tái sinh một lần nữa và mê hoặc hàng triệu người như nó đã từng mê hoặc tôi.

Tôi trở thành CEO của Starbucks vào năm 1987 khi đứng ra, với tư cách một doanh nhân, thuyết phục các nhà đầu tư tin vào tầm nhìn chiến lược mà tôi vạch ra cho công ty. Trong suốt mười năm sau đó, với đội ngũ các nhà điều hành sáng suốt và dày dặn kinh nghiệm, chúng tôi đã đưa Starbucks từ một doanh nghiệp địa phương chỉ với 6 cửa hàng lên quy mô quốc gia với hơn 1.300 cửa hàng và 25.000 nhân viên. Ngày nay chúng tôi có mặt ở các thành phố trên khắp Bắc Mỹ, cũng như Tokyo và Singapore. Starbucks trở thành một thương hiệu được nhận diện ở cấp quốc gia, thành công này cho phép chúng tôi thử nghiệm các sản phẩm mới mang tính tiên phong. Cả doanh số bán hàng lẫn lợi nhuận đều tăng hơn 50% một năm trong sáu năm liên tiếp.

Nhưng câu chuyện Starbucks không đơn giản chỉ là một kỷ lục về thành công và phát triển. Nó còn khắc hoạ một con đường tạo lập doanh nghiệp thật sự khác biệt. Nó là câu chuyện về một công ty hoàn toàn không giống những nơi bố tôi từng làm. Nó là bằng chứng sống cho thấy rằng một công ty có thể vận hành bằng đam mê và phát triển các giá trị tinh thần mà vẫn thu được lợi nhuận. Nó cho thấy rằng một công ty có thể mang lại giá trị dài hạn cho các cổ đông mà không cần hy sinh phương châm đối xử với nhân viên bằng tấm lòng trân trọng, bởi lẽ chúng tôi có một đội ngũ lãnh đạo tin rằng đó là con đường đúng đắn và bởi lẽ đó chính là con đường tốt nhất trong kinh doanh.

Starbucks tạo nên một nốt thăng đầy cảm xúc gắn kết mọi người. Nhiều người sẵn sàng đi đường vòng để thưởng thức cà phê sáng tại những cửa hiệu của chúng tôi. Chúng tôi đã trở thành một biểu tượng của lối sống Mỹ đương đại với tầm

ảnh hưởng mạnh đến mức logo mỹ nhân ngư màu xanh lục quen thuộc của chúng tôi xuất hiện hết sức thường xuyên trên các chương trình truyền hình và trong cả phim ảnh. Chúng tôi đã tạo thêm nhiều khái niệm mới vào những năm 1990. Trong một số cộng đồng dân cư, các quán cà phê Starbucks đã trở thành một Địa điểm Thứ Ba – một nơi quây quần ấm cúng và thoải mái thoát khỏi những bận rộn lo toan ở gia đình và công sở, giống như một ngôi nhà nhỏ của riêng họ vậy.

Mọi người yêu thích Starbucks vì họ hiểu được điều mà chúng tôi hướng tới. Nó còn hơn cả một cốc cà phê hảo hạng. Nó là sự lãng mạn khi thưởng thức cà phê, là cảm giác ấm áp và hoà đồng luôn tràn ngập ở các cửa hàng Starbucks. Giai điệu đó được tạo nên bởi các *baristas* của chúng tôi, những người vừa pha chế espresso phù hợp khẩu vị từng khách hàng vừa hào hứng kể về xuất xứ của các loại cà phê khác nhau. Vài người trong số họ khi đến với Starbucks cũng chẳng có chút kỹ năng nào khá khẩm hơn bố tôi trước đây, nhưng họ đã thực sự tạo ra được điều kỳ diệu.

Nếu có ai hỏi tôi về thành tựu mà tôi tự hào nhất ở Starbucks, câu trả lời chính là mối quan hệ thân thiết và tin cậy mà chúng tôi đã xây dựng được giữa các nhân viên. Nó không đơn thuần chỉ là một cụm từ sáo rỗng như ở rất nhiều công ty mà tôi biết. Chúng tôi triển khai nó trong những chương trình mang tính đột phá như chương trình chăm sóc sức khoẻ toàn diện, thậm chí cho cả những nhân viên làm việc bán thời gian, hay các tuỳ chọn cổ phiếu giúp mang lại quyền sở hữu cho tất cả mọi nhân viên. Chúng tôi đối xử với công nhân làm việc trong nhà kho và nhân viên bán lẻ cấp

thấp nhất bằng sự tôn trọng mà hầu hết các công ty chỉ dành cho những quản trị viên cấp cao.

Các chính sách và thái độ này đi ngược lại tư duy truyền thống trong kinh doanh. Một công ty được điều hành chỉ để phục vụ lợi ích của cổ đông luôn đối xử với nhân viên như một món hàng, một thứ chi phí cần hạn chế hết mức. Các giám đốc mạnh tay đuổi việc nhân viên thường nhận được một khoản lợi nhuận tạm thời khi giá trị cổ phiếu của họ tăng lên. Nhưng về lâu về dài, họ không những làm xói mòn các giá trị đạo đức mà còn bỏ lỡ mất khả năng sáng tạo, tinh thần dám nghĩ dám làm, và lòng quyết tâm sâu sắc của những người có thể đưa công ty lên đến những tầm cao không ngờ tới.

Điều mà nhiều người làm kinh doanh không nhận thấy là kinh doanh không phải một trò chơi có tổng bằng không. Không nên coi việc đối xử trọng thị với nhân viên là khoản chi phí làm hao tổn lợi nhuận, hãy coi đó là nguồn năng lượng mạnh mẽ đưa doanh nghiệp phát triển lớn mạnh, vượt cả những gì một nhà lãnh đạo có thể hình dung. Khi có được niềm tự hào trong công việc, nhân viên Starbucks sẽ muốn gắn bó với công ty hơn. Tốc độ thay đổi nhân viên của chúng tôi ít hơn một nửa tốc độ trung vình của cả ngành, điều này không chỉ giúp tiết kiệm tiền bạc mà còn làm bền chặt mối quan hệ giữa chúng tôi với khách hàng.

Đó chưa phải là tất cả. Nếu mọi người coi công ty như người thân của mình, nếu họ gắn bản thân với công ty và hết lòng với những ước mơ của công ty, họ sẽ dốc hết trái tim họ để khiến công ty trở nên tốt đẹp hơn. Khi nhân viên có được sự tự tin và lòng tự trọng, họ có thể đóng góp được hơn rất

nhiều: cho công ty của học, cho gia đình học, và cho cả thế giới.

Mặc dù tôi không hề định liệu trước, Starbucks đã trở thành một di sản sống của bố tôi.

Bởi lẽ không phải ai cũng có thể kiểm soát số phận của mình, những người vươn lên được những vì trí thẩm quyền cao phải có trách nhiệm với những người ngày ngày góp sức giúp doanh nghiệp vận hành trôi chảy, không những để vững bước tiến lên theo con đường đúng đắn mà còn để bảo đảm rằng không có bất kỳ ai bị bỏ lại phía sau.

Tôi chưa từng có ý định viết một cuốn sách, ít nhất là khi sự nghiệp của tôi mới chỉ bắt đầu như thế này. Tôi tin chắc rằng phần tuyệt vời nhất của câu chuyện Starbucks nằm ở tương lai, chứ không phải quá khứ. Nếu Starbucks là một cuốn sách hai mươi chương, chúng tôi chỉ mới ở Chương Ba mà thôi.

Nhưng vì một số lý do, chúng tôi quyết định đây là thời điểm thích hợp để kể câu chuyện Starbucks.

Trước hết, tôi muốn truyền cảm hứng cho mọi người theo đuổi những giấc mơ của mình. Tôi xuất thân bình dân, chẳng thìa bạc đĩa vàng, chẳng dòng dõi cao quý, chẳng người kèm cặp khi còn bé. Tôi dám mơ những giấc mơ to lớn, và rồi tôi quyết chí buộc chúng phải thành hiện thực. Tôi tin chắc rằng ai cũng có thể đạt được những ước mơ của mình, và thậm chí còn cao và xa hơn thế, nếu học quyết tâm vững bước và phấn đấu.

Lý do thứ hai, sâu sắc hơn, tôi hy vọng có thể truyền cảm hứng cho những nhà lãnh đạo công ty nhắm đến những tầm cao mới. Thành công sẽ chẳng là gì nếu bạn đơn thương độc mã bước đến vạch đích. Phần thưởng lớn nhất là đến được đích bên cạnh những người chiến thắng. Bạn càng mang theo mình bao nhiêu người chiến thắng – dù họ là nhân viên, khách hàng, cổ đông, hay độc giả - sực mạnh chiến thắng của bạn sẽ càng được nhân lên bấy nhiêu.

Tôi không viết cuốn sách này để kiếm tiền. Mọi khoản lợi nhuận thu được sẽ được đưa vào Quỹ Starbucks vừa thành lập, tổ chức này sẽ thay mặt Starbucks và các đối tác phân phối quỹ cho các hoạt động nhân đạo.

Đây là câu chuyện về Starbucks, nhưng nó không phải một cuốn sách kinh doanh thông thường. Mục đích của cuốn sách không phải là để kể về cuộc đời tôi, cũng không phải để đưa ra lời khuyên bảo nên làm thế nào để cứu giúp một công ty đang trục trặc, hay để dùng tư liệu minh chứng cho lịch sử công ty chúng tôi. Cuốn sách không có những đoạn tổng kết giáo điều, không có những gạch đầu dòng những điểm chính, không có các khuôn khổ lý thuyết phân tích nguyên nhân một số doanh nghiệp thành công còn những công ty khác lại thất bại.

Nó là câu chuyện về một đội ngũ những con người xây dựng một công ty thành công dựa trên những giá trị và nguyên tắc điều hành hiếm thấy ở xã hội kinh doanh Hoa Kỳ. Nó kể về hành trình chúng tôi dần học được những bài học quan trọng về kinh doanh và về cuộc sống. Tôi hy vọng những quan niệm này sẽ có ý nghĩa đối với những ai đang

xây dựng sự nghiệp và những ai đang nỗ lực theo đuổi giấc mơ của mình.

Mục đích quan trọng nhất của tôi khi viết cuốn *Dốc Hết Trái Tim* là để đảm bảo rằng mọi người có đủ dũng khí và tiếp tục bền chí, tiếp tục làm theo trái tim mình ngay cả trong tiếng chế giễu của kẻ khác. Đừng để bị đánh bại bởi những kẻ luôn phản đối bạn. Đừng để nghịch cảnh khiến bạn hoảng sợ đến mức thậm chí không dám dấn thân trải nghiệm. Nghịch cảnh nào dám chống lại tôi, việc tôi là đứa trẻ lớn lên ở Khu Quy hoạch ư?

Mọi công ty đều có thể phát triển lớn mạnh mà không cần phải đánh mất sự đam mê và cá tính vốn có, miễn sao nó không bị lèo lái bởi những đắn đo về lợi nhuận, mà thay vào đó là bởi những chân giá trị thực sự, và bởi yếu tố con người.

Chìa khoá nằm ở trái tim. Tôi dốc hết trái tim mình vào từng tách cà phê và các đối tác của tôi ở Starbucks cũng vậy. Khi khách hàng cảm nhận được điều đó, họ luôn đáp lại bằng tấm lòng trân trọng.

Nếu bạn dốc hết trái tim vào từng việc mình làm, hoặc vào bất cứ một doanh nghiệp nào xứng đáng, bạn có thể đạt được những ước mơ mà người khác cho rằng không thể. Đó là điều viết nên câu chuyện cuộc sống với một kết thúc có hậu.

Có một phong tục của người Do Thái gọi là *yahrzeit*. Vào đêm trước lễ kỷ niệm ngày mất của một người thân yêu nào đó, người thân sẽ thắp lên một ngọn nến và giữ nó cháy mãi

trong hai mươi bốn giờ. Năm nào tôi cũng thắp ngọn nến đó, cho bố tôi.

Tôi muốn ánh sáng đó mãi mãi không bao giờ tắt.

Phần một

Khám phá mới về cà phê

Những năm trước 1987

1

Trí tưởng tượng, ước mơ, và xuất thân hèn kém

Chỉ bằng trái tim ta mới nhìn đúng được vạn vật.
Những thứ cốt lõi đều không thể nhìn thấy bằng mắt thường.
Antoine de Saint-Exupéry, ***Hoàng tử bé***

Starbuck ngày hôm qua là thành quả của hai nhân tố quan trọng. Nhân tố thứ nhất là Starbucks thời kỳ đầu, thành lập năm 1971, một công ty tràn đầy nhiệt huyết với quyết tâm mang lại cho khách hàng loại cà phê đẳng cấp thế giới và mong muốn chứng tỏ cho khách hàng thấy rằng cà phê có thể trở nên tuyệt vời đến thế nào.

Nhân tố thứ hai là tầm nhìn và những giá trị mà tôi mang đến cho công ty: sự kết hợp giữa định hướng cạnh tranh và khao khát muốn tất cả mọi người trong tổ chức đều có thể sánh bước cùng nhau đi đến chiến thắng. Tôi muốn pha cả sự lãng mạn vào từng tách cà phê, muốn can đảm nỗ lực để đạt được điều mà người khác cho rằng không thể, muốn thách thức nghịch cảnh bằng những ý tưởng sáng tạo, và muốn làm tất cả những điều này bằng sự tinh tế và bằng phong cách của riêng mình.

Trên thực tế Starbucks sẽ khó lòng đến vị trí ngày hôm nay nếu không có tác động của cả hai nhân tố đó.

Vào thời điểm tôi khám phá ra Starbucks, thương hiệu này đã phát triển được mười năm. Tôi biết được lịch sử hình thành ban đầu của nó qua lời kể của những thành viên sáng

lập và tôi sẽ thuật lại cho các bạn nghe câu chuyện đó ở Chương Hai. Trong cuốn sách này, tôi sẽ kể lại câu chuyện theo đúng cái cách mà tôi kinh qua nó, bắt đầu những năm tháng đầu tiên của đời tôi, bởi lẽ đa số các giá trị hình thành nên sự lớn mạnh của Starbucks ngày hôm này bắt nguồn từ một căn hộ chung cư chật chội ở Brooklyn, New York.

XUẤT THÂN HÈN KÉM CÓ THỂ KHƠI DẬY TRONG BẠN CẢ NGHỊ LỰC LẪN TÌNH YÊU

Có một điều tôi nhận thấy ở những người theo chủ nghĩa lãng mạn: Họ cố gắng tạo ra một thế giới tươi mới và tố đẹp hơn sự buồn tẻ của cuộc sống thường nhật. Đó cũng chính là cái đích mà Starbucks nhắm tới. Chúng tôi cố gắng biến những cửa hiệu của mình thành một ốc đảo, nơi bạn có thể nghĩ ngơi sau một ngày mệt nhọc, thưởng thức một bản jazz và suy nghĩ vẫn vơ về cuộc sống bên tách cà phê.

Những kiểu người nào thường mơ về một nơi như thể?

Từ kinh nghiệm cá nhân, tôi tin rằng khi xuất thanh của bạn càng tầm thường, bạn lại càng có xu hướng muốn dùng trí tưởng tượng của mình để khám phá những thế giới nơi mọi thứ dường như đều có thể xảy ra.

Điều này tất nhiên hoàn toàn đúng trong trường hợp của tôi.

Khi tôi mới ba tuổi, gia đình tôi chuyển khỏi căn hộ của bà nội để sống ở Khu Quy Hoạch Bayview vào năm 1956. Khu này nằm ngay trung tâm Canarsie, trên vịnh Jamaica, cách sân bay và đảo Coney khoảng 15 phút chạy xe. Thời

đó, Khu Quy Hoạch chẳng tệ chút nào, nó trông khá thân thiện, lại bề thế và sum suê cây cối với khoảng một tá khu nhà xây gạch cao tám tầng, tất cả đều mới toanh. Trường tiểu học P.S. 272 nằm ngay bãi đất quanh Khu Quy Hoạch, có cả sân chơi, sân bóng rổ, và sân trường thì được lát gạch tinh tươm. Thế nhưng, chẳng ai tự hào khi được sống ở Khu Quy Hoạch cả, bố mẹ chúng tôi đều là những người mà ngày nay gọi là “dân lao động nghèo”.

Tuy vậy, tôi vẫn có rất nhiều ký ức hạnh phúc trong suốt thời thơ ấu của mình. Lớn lên ở Khu Quy Hoạch góp phần hình thành trong tôi một hệ thống giá trị cân bằng vì nó buộc tôi phải sống hòa đồng với rất nhiều kiểu người khác nhau. Riêng khu chúng tôi đã có tới 150 gia đình, và chúng tôi dùng chung một cái thang máy bé tẹo. Căn hộ nào cũng nhỏ xíu, và gia đình tôi lúc đầu phải nhồi nhét nhau trong một căn chật nêm chỉ có hai phòng ngủ.

Bố và mẹ tôi đều xuất thân từ tầng lớp lao động, đã hai đời sinh sống ở nhánh Tây New York thuộc Brooklyn. Ông nội tôi mất sớm nên bố tôi phải thôi học và làm việc khi mới thanh niên. Chiến tranh Thế giới thứ II nổ ra, ông làm quân y cho Quân đội tại Nam Thái Bình Dương, New Caledonia và Saipan, nơi ông mắc bệnh số vàng da và sốt rét. Hậu quả là phổi ông rất yếu, và thường xuyên bị cảm hàn. Chiến tranh kết thúc, ông làm một loạt các công việc tay chân khác nhau nhưng không tìm được việc đúng với ước mơ của mình, bố tôi chưa bao giờ vạch ra được một hướng đi nào cho cuộc đời mình.

Mẹ tôi là một phụ nữ mạnh mẽ và đầy nghị lực. Tên bà là Elaine, nhưng người ta gọi là Bobbie. Về sau, bà làm tiếp tân

cho một khách sạn, nhưng khi chúng tôi còn bé, bà phải dành thời gian cả ngày để chăm sóc chúng tôi.

Em gái tôi, Ronnie, suýt soát tuổi tôi, cũng trãi qua thời thơ ấu đầy khó khăn như tôi. Nhưng ở một chừng mực nào đó, tôi đã xoay xở để em trai tôi, Michael, không bị ảnh hưởng bởi những thiếu thốn kinh tế của gia đình và chỉ bảo em cách vạch ra những hướng đi trong cuộc đời, điều mà bố mẹ đã không thể mang lại cho tôi. Hễ tôi đi đâu là Michael theo đó. Tôi thường gọi em là "Cái bóng". Tuy cách nhau tám tuổi, chúng tôi đã xây dựng được một mối quan hệ hết sức gần gũi, tôi thay bố chăm sóc em. Tôi hãnh diện thấy em trở thành một vận động viên giỏi, một sinh viên xuất sắc và rồi cuối cùng đã đạt được thành công trong sự nghiệp kinh doanh của mình.

Hồi bé ngày nào tôi cũng chơi thể thao với bọn trẻ hàng xóm từ sáng tới tối mịt. Hễ có thời gian là bố lại cùng chơi với chúng tôi, sau giờ làm hoặc vào dịp cuối tuần. Cứ sáng thứ Bảy và Chủ Nhật, bắt đầu từ 8 giờ, hàng trăm đứa lóc nhóc chúng tôi lại tập trung lại sân trường. Bạn phải chơi thật giỏi, vì nếu không giành chiến thắng, bạn sẽ bị loại khỏi cuộc chơi, bị buộc phải ngồi xem nhiều giờ đồng hồ chờ tới lượt mình. Thế nên lúc nào tôi cũng ra sức giành chiến thắng.

May mắn thay, tôi là một vận động viên có năng khiếu bẩm sinh. Dù là bóng chày, bóng rổ hay bóng bầu dục, tôi luôn lao vào chơi hết mình cho đến khi thật giỏi mới thôi. Tôi thường khởi xướng các trận bóng chày hay bóng rổ với bất kể lũ trẻ hàng xóm nào – từ những đứa người Do Thái, đến những đứa người Ý và những đứa da đen. Chẳng cần ai

thuyết giảng cho chúng tôi nghe về sự khác biệt màu da; chúng tôi sống cùng nó.

Lúc nào trong tôi cũng tràn đầy đam mê không thể kiểm soát nổi đối với những thứ tôi yêu thích. Đam mê đầu tiên của tôi là bóng chày. Thời đó ở New York mọi cuộc đối thoại đều bắt đầu và kết thúc bằng chuyện về bóng chày. Người ta liên kết hay đối nghịch nhau không phải vì màu da hay tôn giáo mà vị đội bóng họ hăm mộ. Lúc đó đội Doegers vừa rời khỏi Los Angeles (điều này đã làm bố tôi đau khổ biết bao nhiêu, ông không bao giờ tha thứ cho họ), nhưng chúng tôi vẫn có nhiều đội bóng chày tuyệt vời khác. Tôi còn nhớ khi cuốc bộ về nhà mà hai bên đường ầm ĩ những tiếng bình luận trực tiếp trên đài phát thanh qua những cánh cửa sổ mở.

Tôi là cổ động viên cứng cựa của đội Yankees, và số trận bóng chày mà bố đưa tôi và em tôi đi xem thật không tài nào đếm xuể. Chẳng bao giờ chúng tôi có được chỗ ngồi tốt cả, nhưng chẳng vấn đề gì. Chỉ riêng việc được có mặt ở đó đã quá tuyệt vời rồi. Mickey Mantle là thần tượng của tôi. Số áo của anh, số 7, nằm chễm chệ trên áo sơ mi của tôi, giày thể thao của tôi, mọi thứ mà tôi sở hữu. Khi chơi bóng chày, tôi bắt chước cả tư thế và những cử chỉ của Mickey Mantle.

Khi Mick giải nghệ, tôi đã thực sự không thể tin vào tai mình. Sao anh ấy lại có thể thôi chơi bóng được cơ chứ? Bố đưa tôi đến cả hai Ngày kỷ niệm Mickey Mantle ở Sân Yankee, ngày 18 tháng Chín, 1968 và ngày 8 tháng Sáu, 1969. Chứng kiến buổi lễ, thấy mọi người tôn vinh anh, đồng đội tạm biệt anh, và nghe anh nói, tôi cảm thấy buồn khủng khiếp. Bóng chày từ đó đối với tôi chẳng bao giờ còn

được như trước nữa. Mick đã trở thành một dấu ấn lớn lao trong cuộc đời chúng tôi đến nỗi nhiều năm sau, khi anh mất, tôi nhận được rất nhiều cuộc điện thoại chia buồn từ những người bạn thuở nhỏ, những người đã mấy mươi năm tôi chẳng có chút tin tức gì.

Cà phê không phải là cái gì đó quá đặc biệt trong tuổi thơ của tôi. Mẹ lúc nào cũng dùng cà phê pha sẵn. Khi bạn bè đến chơi, bà sẽ mua ít cà phê đóng hộp và lôi chiếc máy pha cà phê trong tủ ra. Tôi nhớ cảnh mình lắng nghe những tiếng rền trầm phát ra từ cái máy và ngắm nhìn cái nắp thủy tinh nhỏ bé cho đến tận lúc cà phê bật mạnh ra như một hạt đậu biết nhảy.

Chỉ đến khi lớn lên tôi mới bắt đầu nhận ra kinh tế gia đình tôi eo hẹp đến mức nào. Thảng hoặc chúng tôi đến ăn ở một nhà hàng Trung Hoa, và bố mẹ sẽ tranh cãi nhau xem phải gọi món gì, mối quan tâm duy nhất là hôm đó trong ví bố có bao nhiêu tiền. tôi cảm thấy vô cùng giận dữ và xấu hổ khi phát hiện ra rằng buổi cắm trại qua đêm mà tôi tham gia hồi hè là một chương trình bao cấp dành cho lũ trẻ có hoàn cảnh khó khăn. Sau đó tôi không bao giờ đồng ý tham gia vào chương trình đó nữa.

Khi lên trung học, tôi mới thấu hiểu cảm giác tủi thân khi phải sống ở Khu Quy Hoạch. Trường Trung học Canarsie chỉ cách khu chúng tôi chưa đầy một dặm, nhưng muốn đến đó tôi phải đi bộ dọc các con phố chằng chịt những ngôi nhà sang trọng hai ba tầng chỉ với một gia đình sinh sống. Tôi biết những người sống ở đó luôn coi thường chúng tôi.

Có lần tôi xin phép mời một cô gái đi chơi, cô ấy sống ở một vùng khác cũng thuộc New York. Tôi còn nhớ khuôn mặt của ông bố đã trượt dài thảm não thế nào khi ông ấy hỏi:

“cậu sống ở đâu?”

“Gia đình con sống ở Brooklyn,” tôi trả lời.

“Chỗ nào?”

“Canarsie.”

“Chỗ nào?”

“Khu Quy Hoạch Bayview.”

“Ồ.”

Tuy không nói ra nhưng phản ứng của ông ấy cho tôi thấy rõ là tôi đang bị xem thường, và điều này khiến tôi khó chịu.

Là con lớn trong nhà với hai đứa em nhỏ, tôi phải trưởng thành thật sớm. Tôi bắt đầu kiếm tiền từ khi còn nhỏ. Mười hai tuổi, tôi thường xuyên đi giao báo khắp các nhà; sau đó làm việc ở quầy thu ngân của một tiệm ăn địa phương. Mười sáu tuổi, tôi làm việc sau giờ học tại trung tâm may mặc ở Manhattan, ở bộ phận chế biến lông thú, lột da động vật. Đó là một công việc kinh tởm và đã để lại những vết chai dày trên hai ngón tay cái của tôi. Tôi trãi qua mùa hè nóng nực trong một xí nghiệp bóc lột nhân công tàn tệ, hấp sợi cho một nhà máy dệt. Tôi luôn dành một phần tiền kiếm được gửi cho mẹ - không phải vì bà bảo tôi mà vì tự thân tôi thấy thương cho hoàn cảnh mà bố mẹ tôi đang sống.

Thế rồi, vào những năm 1950 và đầu những năm 1960, giấc mơ Mỹ trở thành một khái niệm gây tác động mạnh mẽ,

và tất cả chúng tôi đều cảm thấy mình là một phần của giấc mơ đó. Mẹ đã truyền cảm giác đó cho chúng tôi. Bản thân bà chưa bao giờ tốt nghiệp được trung học, và giấc mơ lớn nhất đời bà là cho cả ba đứa con đi học đại học. Bằng sự khôn khéo, thực tế và cương quyết của mình, bà đã mang lại cho tôi một niềm tin to lớn. Hết lần này đến lần khác, bà đặt tấm gương của những con người thành công trước mắt tôi, chỉ cho tôi thấy những người đã tạo nên một điều gì đó lớn lao trong cuộc sống và khăng khăng rằng tôi cũng có thể đạt được bất cứ thứ gì tôi muốn, nếu tôi dành cả trái tim mình cho nó. Bà khuyến khích tôi thử thách bản thân bằng cách tự đặt mình vào những tình huống khó khăn, để tôi có thể học được cách vượt qua trở ngại. Tôi không biết bằng cách nào bà có được sự thông thái đó, vì đó không phải những nguyên tắc sống của bà. Nhưng bà đã buộc tôi phải thành công.

Nhiều năm sau, trong một lần mẹ tôi đến thăm Settle, tôi khoe với bà những văn phòng mới của chúng tôi ở Trung tâm Starbucks. Khi chúng tôi dạo bước quanh các phòng ban và nhà xưởng, nhìn mọi người tất bật trả lời điện thoại và gõ liên tục các bàn phím máy tính, tôi biết chắc rằng mọi thứ đang quay mòng mòng trong đầu bà khi chứng kiến tầm cỡ và quy mô của công việc này. Cuối cùng, bà ghé sát tai tôi thì thầm: “Ai trả nổi tiền cho từng này người vậy con?” điều đó vượt ngoài sức tưởng tượng của bà.

Trong suốt quãng đời thời thơ ấu, tôi chưa bao giờ mơ có ngày mình sẽ làm kinh doanh. Người doanh nhân duy nhất tôi biết là chú tôi, Bill Farber. Chú có một nhà máy giấy nhỏ ở Bronx, nơi về sau chú thuê bố tôi làm đốc công. Tôi không biết chắc rốt cuộc rồi mình sẽ làm công việc gì, nhưng tôi

biết mình phải thoát khỏi sự vất vả mà bố mẹ tôi phải chịu đựng hàng ngày. Tôi phải thoát khỏi Khu Quy Hoạch, thoát khỏi Brooklyn. Tôi còn nhớ có lần nằm dài trên giường lúc giữa đêm và nghĩ: Sẽ thế nào nếu mình có một quả cầu pha lê và có thể nhìn thấy tương lai nhỉ? Nhưng rồi tôi nhanh chóng dập tắt suy nghĩ đó, vì tôi nhận ra mình sẽ sợ hãi đến mức không dám nhìn vào nó.

Lúc đó tôi chỉ biết có một con đường duy nhất: thể thao. Như lũ trẻ trong bộ phim Hoop Dreams, bạn bè tôi và cả tôi tin rằng thể thao chính là tấm vé đưa chúng tôi đến với một cuộc sống sung sướng. Hồi trung học, tôi chỉ ép mình vào chuyện học hành nếu bị bắt buộc, bởi vì tôi thấy những thứ thầy cô ra giảng ở lớp học chẳng ăn nhập vào đâu cả. Thay vào đó tôi dành hầu hết thời gian để chơi bóng.

Tôi sẽ không bao giờ quên cái ngày tôi chính thức trở thành thành viên đội bóng. Biểu trưng của niềm vinh dự này là một chữ C màu xanh lam thật to in trên áo jacket, chữ C khẳng định tôi đã trở thành một vận động viên thực thụ. Nhưng mẹ tôi không thể xoay nổi 29 đô-la để mua cho tôi cái áo jacket in chữ ấy, mẹ bảo tôi ráng đợi thêm khoảng một tuần nữa chờ bố đến ngày nhận lương. Tôi thất vọng tràn trề. Mọi người ở trường đều đã lên kế hoạch mặc đồng phục in chữ vào một ngày cố định rồi. Tôi không thể xuất hiện mà không có cái áo jacket được, nhưng tôi cũng không muốn làm mẹ tôi phiền lòng thêm nữa. Vậy là tôi mượn tiền của một người bạn để mua chiếc jacket đó và mặc nó vào đúng ngày, nhưng tôi giữ kín không cho bố mẹ biết chuyện này cho đến tận khi họ xoay xở đủ tiền.

Chiến thắng lớn nhất của tôi thời trung học là trở thành tiền vệ, điều này khiến tôi thành ra nổi tiếng giữa 5.700 sinh viên ở Canarsie High. Trường tôi nghèo đến mức chúng tôi chẳng có nổi một sân bóng riêng, và chúng tôi chưa bao giờ có khái niệm chơi bóng trên sân nhà. Đội tôi chơi cực tệ, nhưng ít ra tôi cũng nằm trong nhóm những tay khá khẩm nhất.

Rồi một ngày nọ, một người đàn ông đến theo dõi một trong số những trận đấu của chúng tôi để chọn ra một cầu thủ chơi phòng ngự xuất sắc. Tôi không hề biết đến sự có mặt của anh ta. Vài ngày sau, tôi nhận được một lá thư gửi từ trường Đại học Bắc Michigan, nơi mà trong tâm trí tôi luôn coi như một hành tinh hoàn toàn khác cái hành tinh tôi đang sống. Họ đang tuyển người cho đội bóng bầu dục. Bạn tự hỏi tôi có thích không ư? Tôi hò hét và nhảy loạn cả lên. Cảm giác tuyệt vời như thể nhận được lời mời vào nhóm biệt phái NFL (*Liên đoàn bóng đá Quốc gia Mỹ) vậy.

Trường Bắc Michigan rốt cuộc đã trao cho tôi một suất học bổng bóng bầu dục, đó cũng là suất học bổng duy nhất mà tôi nhận được. Nếu không có nó, tôi chẳng biết mình phải làm thế nào để biến giấc mơ của mẹ tôi thành sự thật, để tôi có thể đặt chân vào cổng trường đại học.

Trong kỳ nghỉ xuân năm cuối cấp 3, bố mẹ đã lái xe đưa tôi đến một nơi tuyệt vời ngoài sức tưởng tượng của tôi. Chúng tôi vượt gần một ngàn dặm đường để đến Marquette, nằm ở vùng phần Thượng của bán đảo Michigan. Trước giờ chúng tôi chưa hề đi đâu khỏi New York, nên bố mẹ tôi thực sự hứng khởi với chuyến phiêu lưu này. Chúng tôi băng qua hết núi rừng rậm rạp đến đồng bằng mênh mông, qua những

hồ nước rộng lớn chẳng kém gì đại dương. Khi đến nơi, hình ảnh khu học xá của trường ập vào mắt tôi, một hình ảnh nước Mỹ mà tôi chỉ thấy trên phim ảnh, với những cây cao đang đâm chồi, những sinh viên cười nói pha trò vui vẻ, những chiếc đĩa nhựa Frisbee bay khắp không trung.

Vậy là cuối cùng tôi đã rời khỏi Brooklyn.

Thật tình cờ, cũng chính năm đó Starbucks được thành lập tại Seattle, một thành phố mà ngay cả trí tưởng tượng của tôi cũng không nghĩ tới.

Tôi mê rít sự tự do và phóng khoáng của cuộc sống đại học, tuy ban đầu tôi có thấy hơi cô đơn và lạc lõng. Tôi thân được vài người bạn trong năm nhất và may mắn được ở cùng phòng với họ trong suốt bốn năm đại học, và cả sau khi tốt nghiệp nữa. Có hai lần tôi gọi em trai tôi và nó đã bay đến thăm tôi. Một năm nọ, vào Ngày Của Mẹ, tôi bí mật xin quá giang xe về New York để khiến bà bất ngờ.

Hóa ra tôi không giỏi chơi bóng bầu dục như tôi tưởng và rốt cuộc chẳng được thi đấu chính thức trong đội bóng. Để tiếp tục ở lại trường, tôi phải vay tiền và làm thêm bán thời gian cũng như toàn bộ lỳ nghỉ hè để trang trãi mọi chi phí. Tôi từng làm nhân viên quầy bar ca đêm cho một quán rượu, và thậm chí tôi còn đôi lần bán máu nữa. Dù vậy, đó vẫn là những năm tháng vô cùng hạnh phúc, chẳng phải bận tâm với quá nhiều trách nhiệm. Với số hiệu nhập ngũ 332, tôi không phải lo lắng đến chuyện bị đưa ra chiến trường.

Tôi chọn chuyên ngành truyền thông và theo học các khóa diễn thuyết trước công chúng và giao tiếp. Vào năm cuối tôi học thêm một số lớp kinh doanh, bởi lẽ lúc đó tôi bắt đầu lo

lắng không biết sau khi tốt nghiệp mình sẽ làm gì. Tôi giữ được điểm trung bình ở mức B. chỉ ép bản thân vào chuyện học hành khi sắp đến kỳ thi hay đến lượt mình phải thuyết trình.

Sau bốn năm, tôi trở thành người đầu tiên trong gia đình tốt nghiệp đại học. Trong mắt bố mẹ, tôi đã đạt được một phần thưởng to lớn: tấm bằng đại học. Nhưng tôi hoàn toàn mất phương hướng. Không ai giúp tôi nhận thức được giá trị của những kiến thức mà tôi học được. Từ đó trở đi tôi thường nói vui rằng: Nếu có ai đó hướng dẫn và định hướng giúp tôi, tôi chắc chắn trở thành một nhân vật mà nhiều người phải kiên dè.

Phải mất nhiều năm tôi mới tìm được niềm đam mê của mình trong cuộc sống. Từ đó mỗi bước tôi đi lại là một bước nhảy vọt tiến về phía xa bên ngoài hiểu biết của tôi, mỗi thời khắc lại chứa đựng ngày càng nhiều mạo hiểm. Nhưng việc thoát khỏi Brooklyn và kiếm được tấm bằng đại học đã mang lại cho tôi dũng kí để tiếp tục ước mơ.

Tôi luôn cố dấu việc mình lớn lên ở Khu Quy Hoạch. Tôi không lừa dối ai cả, chỉ có điều tôi không muốn nhắc đến chuyện đó, vì nó chẳng phải cái gì hay ho để mà đem khoe. Nhưng dù tôi có cố chối bỏ đến đâu đi chăng nữa, những ký ức thời thơ ấu vẫn mãi in sâu trong tâm trí tôi. Tôi không bao giờ quên được cảm giác sợ hãi đứng qua một bên, không dám nhìn vào quả cầu pha lê để nhìn thấy tương lai của mình.

Tháng Mười Hai 1994, một bài viết trên New York Times nói về thành công của Starbucks có đề cập rằng tôi lớn lên ở Khu Quy Hoạch vùng Canarsie. Sau khi lên báo, tôi nhận

được rất nhiều lá thư gửi từ Bayview và các vùng lân cận. Hầu hết người viết là những bà mẹ đang cố gắng định hướng cho các con mình, họ nói rằng câu chuyện của tôi đã mang lại cho họ niềm hy vọng.

Những trở ngại ngăn tôi thoát khỏi nghèo khổ để đến được vị trí của ngày hôm nay thật không bút mực nào kể xiết. Tôi đã vượt qua chúng như thế nào?

May mắn đã mỉm cười với tôi, điều đó hoàn toàn đúng, Michael em trai tôi lúc nào cũng bảo vậy. Nhưng trong câu chuyện của tôi, tính bền chí và nghị lực cũng quan trọng không kém gì tài năng và vận may. Tôi đã buộc thành công phải đến. Tôi nắm cuộc sống trong tay mình, học hỏi từ kinh nghiệm của tất cả những người tôi gặp, tận dụng mọi cơ hội tôi nhận được, và từng bước một định hình nên thành công cho mình.

Ban đầu tôi hoàn toàn bị lấn át bởi nỗi sợ thất bại, nhưng khi tôi dần qua được từng thử thách, nỗi lo lắng trong tôi được thay thế bằng một sự lạc quan ngày càng lớn. Một khi bạn vượt qua được những trở ngại tưởng chừng không vượt qua nổi, mọi rào cản khác sẽ hóa ra tầm thường hơn rất nhiều. Hầu như ai cũng có thể đạt được những thứ còn tuyệt vời hơn mơ ước của mình nếu họ kiên trì theo đuổi. Tôi luôn khuyến khích mọi người mơ những giấc mơ thật lớn, gắng xây nên nền móng vững chắc, luôn hút thông tin nhanh như một miếng mút, và không ngại ngần bất chấp những gì mà người ta luôn cho là đúng. Một việc mà từ trước đến nay chưa ai làm được không có nghĩa là bạn không nên thử sức mình.

Tôi không thể mang tới cho bạn bất kỳ một bí quyết thành công hay một kết hoạch hoàn hảo để chiến thắng trong thế giới kinh doanh nào cả. Nhưng chính trãi nghiệm của tôi sẽ cho bạn thấy rõ rằng ta hoàn toàn có thể bắt đầu bằng hai bàn tay trắng và đạt được những thứ còn tuyệt diệu hơn cả trong mơ.

Trong một chuyến đi New York gần đây, tôi trở lại Canarsie, để nhìn ngắm Bayview lần đầu tiên sau gần hai mươi năm. Thật ra trông cũng chẳng tệ, ngoại trừ cái lỗ đạn chỗ cửa ra vào và những vết cháy xém gần chuông cửa. Khi tôi còn sống ở đây, chúng tôi làm gì có khung cửa sổ bằng sắt, mà hồi đó chúng tôi cũng chẳng có điều hòa không khí. Tôi thấy một đám trẻ đang chơi bóng rổ, như tôi vẫn hay chơi ngày xưa, và ngắm một bà mẹ trẻ đang nựng con trong một chiếc xe đẩy. Chợt một em bé ngước lên nhìn tôi, và tôi tự hỏi: *"Ai trong số những đứa trẻ này sẽ vượt lên và đạt được giấc mơ cho bản thân mình?"*

Tôi dừng chân cạnh trường Trung học Canarsie, nơi đội bóng đang luyện tập. Trong không khí mùa thu ấm áp, những bộ đồng phục màu xanh lơ và hiệu lệnh thi đấu mang cái cảm giác phấn khích thời thơ ấu tràn về trong tôi. Tôi hỏi xem huấn luyện viên ngồi ở đâu. Từ giữa đám trai trẻ vai u thịt bắp, hình ảnh một người nhỏ bé đội mũ đỏ hiện lên. Tôi hết sức ngạc nhiên khi chạm mặt Mike Camardese, đồng đội cũ của tôi ngày trước. Anh cập nhật cho tôi tình hình đội bóng, kể cho tôi nghe cuối cùng thì trường cũng có được sân bóng riêng như thế nào. Thật tình cờ, mọi người đang lên kế hoạch chuẩn bị cho buổi lễ hôm thứ Bảy để đặt tên sân bóng theo tên huấn luyện viên của chúng tôi ngày xưa, thầy Frank

Morogiello. Nhân dịp này, tôi quyết định cam kết tài trợ cho đội bóng trong năm năm. Nếu không có sự giúp đỡ của thầy Morogillo, sẽ chẳng có tôi của ngày hôm nay. Có lẽ món quà của tôi sẽ giúp một vận động viên nào đó ở Canarsie, một người có quyết tâm của tôi ngày xưa, vươn lên vượt qua số phận và đạt được điều mà không ai tưởng tượng được.

Tôi thường nghe kể rằng một số huấn luyện viên thường đối mặt với một tình huống éo le rất kỳ lạ. Những cầu thủ đẳng cấp thế giới trong đội bóng – những cầu thủ với tài năng và phong độ vượt trội – đôi khi lại sa sút khi đến thời điểm quyết định. Lại có một cầu thủ khác trong đội, một nhân vật vốn hết sức bình thường và chẳng có gì nổi trội, nhưng đến thời điểm quan trọng, anh ta lại chính là người mà huấn luyện viên đưa ra sân. Anh ta quyết tâm và khao khát chiến thắng đến mức anh ta có thể chơi xuất sắc hơn hẳn những cầu thủ đỉnh cao nhất trong những thời khắc quyết định.

Tôi tự thấy mình cũng giống gã cầu thủ bình thường đó. Tôi lúc nào cũng đầy quyết tâm và khao khát, nên khi đến thời điểm quyết định, nhiệt huyết trong tôi luôn căng tràn. Rất lâu sau khi các cầu thủ khác đã dừng lại nghỉ ngơi lấy sức, tôi vẫn mãi miết chạy, đuổi theo cái mà không ai khác ngoài tôi có thể nhìn thấy được.

ĐỦ NGHĨA LÀ CHƯA ĐỦ

Mọi trải nghiệm đều giúp bạn sẵn sàng hơn cho trải nghiệm kế tiếp. Chỉ có điều bạn không tài nào biết được trãi nghiệm kế tiếp đó sẽ ra sao.

Sau khi tốt nghiệp đại học năm 1975, như nhiều sinh viên trẻ khác, tôi không biết tiếp theo sẽ phải làm gì. Tôi chưa sẵn sàng trở lại New York, thế nên tôi đã ở lại Michigan, làm việc cho một nhà nghỉ dành cho dân trượt tuyết gần đó. Tôi chẳng có người kèm cặp, chẳng có hình tượng nào để noi theo, chẳng có thầy cô nào giúp tôi đưa ra những lựa chọn cho cuộc đời mình. Vì vậy tôi cố gắng ngồi vắt óc suy nghĩ, nhưng vẫn chẳng có chút cảm hứng nào cả.

Sau một năm, tôi trở lại New York và kiếm được một việc ở Xerox, theo chương trình đào tạo nhân viên kinh doanh. Quả là một điều may mắn khi tôi có thể góp mặt trong môi trường kinh doanh tốt nhất nước, trung tâm trị giá 100 triệu đô của Xerox tại Leesburg, Virginia. Tôi đã học được rất nhiều tại đây, hơn hẳn khoảng thời gian đại học, về thế giới lao động và kinh doanh. Họ đào tạo tôi về bán hàng, tiếp thị, cũng như các kỹ năng thuyết trình, và tôi đã hoàn thành khóa học với sự tự tin đúng mực về bản thân mình. Xerox là một công ty có truyền thống và uy tín lớn, nên mọi người đều rất nể khi biết tôi làm cho họ.

Sau khi hoàn thành khóa học, trong sáu tháng liền ngày nào tôi cũng chủ động đến gõ cửa tầm năm mươi công ty mỗi ngày. Tôi gõ cửa vô số văn phòng ở trung tâm Manhattan, trong khu từ Phố 42 đến Phố 48, từ Sông Đông đến Đại Lộ Năm. Khu này thật tuyệt, nhưng tôi không được phép ký kết thỏa thuận kinh doanh, nhiệm vụ của tôi chỉ là tìm kiếm triển vọng và các khách hàng tiềm năng mà thôi.

Đây là một hoạt động rất hữu ích trong kinh doanh. Nó đã dạy tôi cách tư duy độ lập. những cánh của đóng sầm trước mặt tôi nhiều lần tới mức tôi ngày càng dạn hơn và miệng

lưỡi cũng khôn ngoan hơn, việc này giúp tôi rất nhiều khi đảm trách việc giới thiệu một chủng loại máy khá mới lạ vào thời điểm đó – máy xử lý văn bản. Nhưng công việc này khiến tôi say mê, và vì thế tôi tiếp tục dấn thân vào cuộc phiêu lưu của mình đầy hứng khởi. Tôi ngày càng trưởng thành, luôn nỗ lực vươn lên vị trí dẫn đầu, để trở nên nổi bật và được chú ý, để mang lại thành tích tốt nhất cho đội kinh doanh của chúng tôi. Tôi muốn chiến thắng.

Cuối cùng tôi đã thành công: tôi trở thành nhân viên kinh doanh chính thức của công ty tại khu vực đó. Tất nhiên tôi đã làm việc cực kỳ chuyên nghiệp, vét-tông chỉnh tề, ký kết một thương vụ, và kiếm được bộn tiền huê hồng trong ba năm liền. Tôi bán được rất nhiều sản phẩm và vượt trội hơn hẳn các đồng nghiệp. Tôi càng chứng tỏ được khả năng của bản thân, niềm tin của tôi lại càng tăng cao. Tôi khám phá ra rằng việc buôn bán đòi hỏi ta phải biết nhìn nhận giá trị đích thực của chính mình. Dù vậy, tôi không cho rằng đã có lúc nào đó tôi sinh lòng say mê những cái máy xử lý văn bản này.

Tôi trả hết các khoản vay thời đại học rồi thuê một căn hộ ở làng Greenwich cùng một người bạn. Chúng tôi kiếm được bộn tiền, và mọi chuyện đều rất tuyệt. Một mùa hè nọ, tám người chúng tôi thuê một căn nhà tranh ở Hamptons để nghỉ ngơi vào dịp cuối tuần, và chính tại đây, trên bãi biển, vào ngày Bốn tháng Bảy 1978, tôi đã gặp Sheri Kersch.

Với mái tóc dài gợn sóng vàng óng cùng sự năng động của mình, Sheri đã lôi cuốn tôi bởi phong cách và vẻ đẹp hoàn hảo của nàng. Lúc đó Sheri đang theo học cao học thiết kế nội thất và quyết định nghỉ cuối tuần cùng bạn bè ở biển.

Nàng không chỉ xinh đẹp mà còn xuất thân trong một gia đình nề nếp, mang đậm những giá trị cao đẹp của người vùng Trung tây nhưng vẫn tràn đầy tình yêu thương. Lúc đó chúng tôi đều đang mới bắt đầu sự nghiệp, chẳng có chút vướng bận nào trong cuộc đời cả. Chúng tôi bắt đầu hẹn hò, và tôi àng biết nhiều về nàng, tôi càng nhận ra sự tuyệt vời của nàng.

Tuy vậy, khoảng năm 1979, tôi điên cuồng với công việc. Tôi muốn tìm kiếm những thử thách mới. Có người bạn bảo tôi rằng một công ty Thụy Điển tên là Perstorp đang lên kế hoạch thành lập chi nhánh tại Hoa Kỳ chuyên về đồ gia dụng của mình là Hammarplast. Có vẻ đây là một cơ hội tốt để đầu quân cho một công ty đang có tiềm năng phát triển. Perstorp nhận tôi và cử đi đào tạo ba tháng tại Thụy Điển. Tôi sống trong thị trấn Perstorp nhỏ xinh với những con đường rải đầy đá cuội, ở gần Malmo, và cứ dịp cuối tuần tôi lại đi khám phá Copenhagen và Stockholm. Châu Âu thực sự khiến tôi choáng ngợp bởi lịch sử lâu đời và nhịp sống tươi vui của nó.

Ban đầu công ty đưa tôi vào một cơ sở khác, chuyên bán vật dụng cho xây dựng. Họ chuyển tôi đến Bắc Carolina, ở đây tôi phải bán đồ gỗ nội thất và các vật liệu xây nhà bếp. Tôi cực ghét các sản phẩm này. Ai mà mê được mấy cái đồ nhựa thò ra thụt vào này kia chứ? Sau mười mấy tháng kinh khủng, tôi không thể chịu đựng thêm nữa. Tôi muốn bỏ việc rồi theo học một trường diễn xuất nào đó, bất cứ điều gì giúp tôi trở lại New York và ở cạnh Sheri.

Khi tôi dọa sẽ thôi việc, Perstorp không những thuyên chuyển tôi về lại New York mà còn thăng chức cho tôi lên

làm phó chủ tịch và giám đốc điều hành tại Hammarplast. Tôi phụ trách hoạt động của công ty tại Mỹ, quản lý khoảng hai mươi đại diện kinh doanh độc lập. Họ không chỉ dành cho tôi mức lương 75.000 đô-la mà còn cấp cho tôi một chiếc xe hơi công ty, một tài khoản tiêu vặt, và tôi được đi du lịch thoải mái, trong đó có cả những chuyến bay đến Thụy Điển bốn lần một năm. Cuối cùng thì tôi cũng được bán những sản phẩm mình thích: những trang thiết bị nhà bếp và đồ dùng trong nhà cao cấp của Thụy Điển. Bản thân từng là một nhân viên kinh doanh, tôi biết phải làm thế nào để tạo động lực cho đội ngũ nhân viên của mình. Tôi nhanh chóng đưa các sản phẩm của mình đến với các đơn vị bán lẻ lớn và đẩy mạnh doanh số bán hàng.

Tôi làm công việc đó trong ba năm và rất yêu thích nó. Ở tuổi hai mươi tám, có thể nói tôi đã thành công. Sheri và tôi chuyển đến vùng Bờ Đông Thượng Manhattan, nơi chúng tôi mua cho mình một căn hộ. Sheri lúc đó đang thăng tiến trong sự nghiệp, nàng làm việc cho một nhà sản xuất đồ gỗ Italia trong vai trò nhà thiết kế và quảng bá sản phẩm. Nàng sơn tường màu hồng nhạt và bắt đầu dùng những kỹ năng nghề nghiệp để tạo nên một mái ấm thực thụ trong khoảng không gian khiêm tốn mà chúng tôi sở hữu. Cuộc sống thật tuyệt vời, chúng tôi thường xuyên đi nghe hòa nhạc, ăn tối tại các nhà hàng sang trọng, hoặc mời bạn bè đến nhà dùng bữa. Thậm chí chúng tôi còn thuê một ngôi nhà ở Hamptons để đến nghỉ ngơi vào mùa hè.

Bố mẹ không tin nổi tôi đã bay xa nhanh như thế. Chỉ trong sáu năm sau khi tốt nghiệp tôi đã đạt được thành công trong sự nghiệp, lương cao ngất ngưởng và còn tậu được cả

một căn hộ. Cuộc sống mà tôi đang sống còn vượt xa cả những giấc mơ mà bố mẹ tôi vẫn hằng mơ. Hầu hết mọi người sẽ thỏa mãn với một cuộc sống như thế.

Vậy nên chẳng một ai – nhất là bố mẹ – có thể hiểu được tại sao tôi tại cứ đứng ngồi không yên. Nhưng tôi có cảm giác mình đang thiếu một cái gì đó. Tôi muốn nắm giữ vận mệnh của chính bản thân mình. Có lẽ đó là một nhược điểm của tôi: lúc nào tôi cũng tự hỏi không biết sẽ phải làm gì tiếp theo. Đủ không bao giờ là đủ cả.

Mãi cho đến khi khám phá ra Starbucks tôi mới biết được cảm giác khi công việc thực sự chiếm trọn cả trái tim và tâm trí ta là như thế nào.

2

Một di sản vững vàng là cơ sở giúp bạn hãnh tiến tới tương lai

Mỗi ngày tôi nhắc đi nhắc lại với bản thân mình hàng trăm lần rằng cả cuộc sống bên trong lẫn cuộc sống bên ngoài của tôi đều dựa vào công sức của nhiều người khác, cả những người còn sống lẫn những người đã chết, và rằng tôi phải nỗ lực hết mình để cho đi tương xứng với những gì tôi đã nhận được.

Albert Einstein

Tương tự việc tôi không phải là người sáng tạo ra Starbucks, Starbucks cũng không phải là công ty tiên phong mang cà phê espresso và cà phê rang sẫm màu đến nước Mỹ. Trên thực tế, chúng tôi trở thành những người thừa kế may mắn của một truyền thống vĩ đại. Cà phê và các tiệm cà phê từ nhiều thế kỷ nay vẫn có một vị trí quan trọng trong cuộc sống cộng đồng ở châu Âu cũng như châu Mỹ. Chúng đã từng đi liền với biến động chính trị, với phong trào của giới văn sĩ, với các cuộc tranh cãi của giới tri thức ở Venice, Vienna, Paris và Berlin.

Starbucks gây ảnh hưởng mạnh mẽ vì nó kế thừa di sản này. Nó lấy sức mạnh từ chính lịch sử của mình và những mối dây liên hệ giữa bản thân nó với quá khứ. Đó là điều khiến Starbucks không đơn thuần chỉ là một công ty đang phát triển mạnh mẽ trên thị trường hay một cơn sốt nhất thời của những năm 1990.

Đó là điều giúp Starbucks phát triển bền vững.

NẾU NÓ THU HÚT ĐƯỢC BẠN, NÓ CŨNG SẼ LÀM SAY MÊ NHIỀU NGƯỜI KHÁC

Năm 1981, khi đang làm việc cho Hammarplast, tôi để ý thấy một hiện tượng kỳ lạ: một nhà bán lẻ nhỏ bé ở Seattle liên tiếp đặt hàng với số lượng lớn một máy pha cà phê nhất định. Đó là một thiết bị hết sức đơn giản, chỉ có một miếng nhựa hình nón đặt trên chiếc bình thủy.

Tôi bắt đầu tìm hiểu. Hãng cà phê, Trà và Gia vị Starbucks bấy giờ chỉ có bốn cửa hàng nhỏ, thế mà họ lại mua sản phẩm này với số lượng còn nhiều hơn cả Macy's. Tại sao Settle lại mê mẩn loại máy pha cà phê này đến thế trong khi ngày ngày cả cái đất nước này vẫn luôn dùng những loại bình lọc cà phê bằng điện thông thường?

Thế nên một ngày nọ tôi bảo Sheri, "Anh sẽ đến xem công ty này thế nào. Anh muốn biết rốt cuộc thì chuyện gì đang xãy ra ở đó."

Hồi đó tôi đi lại rất thường xuyên, đi khắp đất nước, nhưng tôi chưa bao giờ đến Settle. Thời đó làm gì có ai đến Settle!

Tôi đến thành phố vào một ngày xuân trong vắt và tinh khôi, không khí trong lành đến mức phổi tôi như ngừng hoạt động. Những cây anh đào và táo dại vừa bắt đầu trổ hoa. Từ các con phố trung tâm tôi có thể nhìn thấy những rặng núi phủ đầy tuyết cả phía Đông, phía Tây và phía Nam thành phố, in lên nền trời xanh một nét đẹp tinh tươm.

Giám đốc kinh doanh bán lẻ của Starbucks, Linda Grossman, gặp tôi ở khách sạn và đưa tôi đi thăm cửa hàng chính hãng Starbucks tại khu trung tâm chợ Pike Place danh tiếng. Chúng tôi đi qua các sạp cá hồi tươi rói nơi những cô bán hàng hét toáng vào tai nhau yêu cầu của khách và ném từng mớ cá nhanh thoăn thoắt, qua những sọt táo tươi sáng bóng và những dãy bắp cải đều tăm tắp, qua một tiệm bánh thơm nức mùi bánh mì mới ra lò. Đó là sân khấu trình diễn nghệ thuật của những người nông dân địa phương và những người kinh doanh nhỏ lẻ. Tôi yêu khu chợ ngay lập tức, và đến giờ vẫn thế. Nó quá tự nhiên, quá nguyên bản, mang đậm màu sắc của thế giới xưa.

Cửa hàng Starbucks chính hãng là một nơi khá khiêm tốn, nhưng đầy cá tính, phía tiền sảnh hẹp là một nghệ sỹ violon đang chơi một khúc nhạc du dương của Mozart ngay lối vào, chiếc cặp đựng đàn để mở đón những đồng xu thiện nguyện. Giây phút cánh cửa mở ra, một hương thơm ngây ngất ùa vào và kéo tôi vào bên trong. Tôi bước vào và như thể bắt gặp thánh đường của những người tôn thờ cà phê. Phía sau quầy bán hàng bằng gỗ cũ là những hộp chứa các loại cà phê từ khắp nơi trên khắp thế giới: Sumatra, Kenya, Ethiopia, Costa Rica. Xin hãy nhớ điều này – thời đó hầu hết mọi người đều nghĩ cà phê chỉ là thức uống đóng lon, chứ ít ai nghĩ đến những hạt cà phê. Còn của hàng này lại chỉ bán duy nhất cà phê nguyên hạt. Dọc theo hai bên tường là một cái kệ trưng đầy các ấn bản về cà phê, có cả những hình ảnh chiếc máy pha cà phê hiệu Hammarplast, màu đỏ, vàng, đen.

Sau khi giới thiệu tôi với trưởng quầy, Linda bắt đầu nói về lý do tại sao người ta thích loại máy bình-thủy-và-nón-

nhựa này. Một điều khiến họ yêu thích nó là vì nghi thức pha chế mà nó mang lại. Starbucks khuyến khích việc pha cà phê bằng tay vì khi dùng máy pha cà phê bằng điện, cà phê sẽ đóng lại một chỗ và bị cháy.

Khi chúng tôi trò chuyện, trưởng quầy lấy một ít cà phê Sumatra, nghiền chúng, đặt thứ bột nghiền được vào một bộ lọc trong miếng nhựa hình nón, và đổ nước nóng lên trên. Tuy việc này chỉ mất một phút, anh thực hiện nó một cách hết sức cung kính, như một nghệ nhân thực thụ.

Khi anh trao cho tôi chiếc cốc sứ đựng đầy cà phê vừa pha chế, hơi nóng và hương thơm như bao trùm cả gương mặt tôi. Chẳng cần bận tâm đến chuyện thêm đường hay thêm sữa. Tôi ngấp một ngụm thật nhỏ, từ từ.

Ôi. Tôi ngửa cổ ra sau, hai mắt mở to. Tuy chỉ mới nhấp một ngụm, tôi vẫn có thể khẳng định rằng nó đậm đặc hơn tất cả các loại cà phê mà tôi từng uống.

Nhận thấy phản ứng của tôi, mọi người cười: "Quá đậm với cậu à?"

Tôi cười và lắc đầu. Rồi tôi nhấp một ngụm nữa. Lần này tôi có thể cảm nhận rõ hơn hương vị khi nó trượt qua đầu lưỡi.

Đến ngụm thứ ba thì tôi hoàn toàn bị đánh bại.

Tôi cảm thấy như thể mình vừa khám phá ra cả một châu lục mới. Bằng phép so sánh, tôi nhận ra thứ cà phê mà tôi thường vẫn uống chẳng khác nào nước vo gạo. Tôi khao khát được biết thêm về trãi nghiệm mới mẻ này. Tôi bắt đầu đặt nhiều câu hỏi về công ty, về các loại cà phê từ những khu

vực khác nhau trên thế giới, về các cách rang cà phê khác nhau. Trước khi chúng tôi rời cửa hàng, họ còn xay cho tôi thêm một ít cà phê Sumatra nữa và tặng tôi một gói làm quà.

Rồi Linda lái xe đưa tôi đến nhà máy rang cà phê Starbucks để giới thiệu tôi với những người chủ sở hữu công ty, Gerald Baldwin và Gordon Bowker. Họ làm việc trong một cao ốc công nghiệp cũ hẹp có tấm cửa hạ bằng kim loại phía trước, cạnh một nhà máy đóng gói thịt tươi nằm trên đường Airport Way.

Giây phút bước vào, tôi ngửi thấy hương thơm tuyệt vời của những hạt cà phê đang rang, hương thơm như lấp kín cả căn phòng. Giữa phòng là một thiết bị bằng kim loại dày màu sáng bạc với một cái khay phẳng lớn phía trước. Linda bảo tôi rằng đó chính là máy rang cà phê, và tôi hết sức ngạc nhiên khi thấy một chiếc máy nhỏ như thế có thể cung cấp sản phẩm cho tận bốn cửa hàng. Một anh thợ rang cà phê quàng chiếc khăn lớn màu đỏ hớn hở vẫy chúng tôi. Anh múc một muỗng nhỏ, gọi là "mẫu thử", ra khỏi cái máy, xem xét từng hạt cà phê, ngửi chúng, rồi đặt chúng trở lại chỗ cũ. Anh giải thích rằng mình đang kiểm tra màu sắc và chú ý lắng nghe cho đến khi nào mọi hạt cà phê đều nổ hai lần, như thế mới đảm bảo rang đủ độ. Đột nhiên, sau một tiếng đập mạnh, anh mở nắp cái máy và đổ một mẻ cà phê nóng và sáng bóng lên chiếc khay làm nguội. Một cái cầu kim loại bắt đầu xoay mòng mòng để làm nguội những hạt cà phê, và một làn hương tươi mới tràn về phía chúng tôi – chắc chắn đó là loại cà phê đậm nhất và tuyệt vời nhất mà bạn từng thưởng thức. Nó mạnh đến mức đầu óc tôi như choáng váng.

Chúng tôi lên tầng trên và đi qua một dãy bàn cho đến khi đến được khu vực văn phòng ở phía sau, mỗi phòng đều có cửa sổ cao với lớp kính dày. Mặc dù chủ tịch Jerry Baldwin lúc đó treo một chiếc cà-vạt bên trong áo lên, bầu không khí vẫn toát lên vẻ thân thiện. Người đàn ông có mái tóc sẫm màu và ngoại hình ưa nhìn này mỉm cười và bắt tay tôi. Tôi có cảm tình với anh ngay lập tức, tôi nhận thấy ở anh sự khiêm tốn và chân thành, cùng với một khiếu hài hước sắc sảo. Rõ ràng là cà phê là tình yêu của anh. Anh đang thực hiện nhiệm vụ giáo dục khách hàng nhận thức được những kỳ tích đến từ cà phê đẳng-cấp-thế-giới, loại cà phê được rang và pha chế một cách hoàn hảo nhất.

"Đây là một số hạt mới chuyển về từ Java," anh nói. "Chúng tôi vừa rang một mẻ. Cậu thử đi." Tự anh đi pha cà phê, sử dụng một cái bình thủy tinh mà anh gọi là bình ép kiểu Pháp. Khi anh nhẹ nhàng ấn pít-tông xuống phần cà phê đã nghiền và cẩn thận rót tách đầu tiên, tôi chợt để ý thấy có ai đó đang đứng ở cửa, một người đàn ông dáng thanh mảnh, để râu, với mớ tóc bù xù vắt ngang trán và đôi mắt nâu thẫm. Jerry giới thiệu Gordon Bowker, cộng sự của anh ở Starbucks, rồi mời anh ngồi cùng chúng tôi.

Tôi tò mò không hiểu điều gì đã đưa đẩy hai người đàn ông này cống hiến hết cả cuộc sống của mình vì cà phê. Starbucks đã ra đời cách đó mười năm, và họ thì giờ cũng sắp bước sang độ tứ tuần. Ở họ toát ra thứ tình bạn vô cùng thân thiết, nảy nở từ hồi họ còn là bạn cùng phòng ký túc xá ở Đại học San Francisco đầu những năm 1960.

Nhưng họ trông rất khác nhau. Jerry kín tiếng và kiểu cách, còn Gordon lại phóng khoáng và nghệ sỹ, không giống

bất cứ ai khác tôi từng gặp. Nghe họ trao đổi, tôi dám chắc cả hai đều rất thông minh, đi nhiều nơi và đặc biệt là đam mê cà phê.

Jerry đang điều hành Starbucks, còn Gordon thì chia thời gian của mình cho Starbucks và công ty quảng cáo của riêng anh, một tờ tuần san mà anh sáng lập, và một nhà máy bia vi mô* (Microbrewery – một kiểu nhà máy nhỏ chuyên sản xuất một sản phẩm đặc biệt với số lượng hạn chế) mà anh đang muốn khởi công, tên là Nhà máy bia Redhook Ale. Lúc đó tôi thật sự thắc mắc không biết thế nào là một nhà máy bia vi mô. Gordon rõ ràng là lúc nào cũng đi trước thời đại, trong anh luôn ngập tràn những tri thức mới lạ và những ý tưởng tuyệt vời.

Tôi hoàn toàn mê đắm. Một nền văn hóa hoàn toàn mới đang mở ra trước mắt tôi, với xiết bao điều cần học hỏi và xiết bao nơi cần khám phá.

Chiều hôm đó tôi gọi cho Sheri từ khách sạn. “Anh đang ở xứ sở của Chúa!” tôi nói. “Anh biết mình muốn sống ở đâu: đó chính là Settle, Washington. Mùa hè này anh muốn em đến đây và tận mắt cảm nhận nơi này”.

Đây là thành địa Mecca của tôi. Thế là tôi đã đến.

TÌNH YÊU DÀNH CHO CÀ PHÊ ĐÃ TRỞ THÀNH ĐỘNG LỰC KINH DOANH NHƯ THẾ NÀO

Tối đó Jerry mời tôi đi ăn tại một nhà hàng Ý nhỏ nằm trên một con dốc đá gần khu chợ Pike Place. Trong bữa ăn,

anh kể cho tôi nghe chuyện về Starbucks trong những ngày đầu tiên, và di sản mà từ đó công ty phát triển nên.

Những người sáng lập ra Starbucks hoàn toàn không giống các doanh nhân thông thường. Họ đều có xuất thân văn chương, Jerry là giáo viên Anh Ngữ, Gordon là nhà văn, còn cộng sự thứ ba của họ, Zev Siegl, dạy môn Lịch sử. Zev, người về sau bán hết cổ phần của mình ở công ty vào năm 1980, là con trai người chỉ huy dàn nhạc Giao hưởng Seattle. Họ cũng có đam mê với điện ảnh, văn học, nhạc cổ điển, nghệ thuật ẩm thực, và cà phê thượng hạng.

Chẳng ai trong số họ mơ mộng chuyện xây nên một đế chế kinh doanh cả. Họ sáng lập Starbucks chỉ vì một lý do duy nhất: họ yêu cà phê và trà và họ muốn Seattle được tiếp cận những gì tuyệt vời nhất.

Gordon sinh ra và lớn lên ở Seattle, còn Jerry thì chuyển đến đó sau khi tốt nghiệp để tìm kiếm những cuộc phiêu lưu mới. Jerry xuất thân từ Vùng Vịnh, và chính tại nơi đó, tại tiệm Cà phê và Trà mang tên Peet vào năm 1966, anh đã khám phá ra sự lãng mạn của cà phê. Nó đã trở thành một câu chuyện tình bất diệt.

Người cha tinh thần của Starbucks chính là Alfred Peet, người Hà Lan đầu tiên đã mang nhưng hạt cà phê rang sẫm màu đến nước Mỹ. Giờ đây khi đã sang tuổi lục tuần, Alfred Peet vẫn mạnh khỏe với mái tóc điểm bạc, tính tình cứng cỏi, tự lập và bộc trực. Ông không muốn dây dưa với những kẻ ưa phô trương hay kiểu cách, nhưng ông luôn dành hàng giờ đồng hồ với những ai thực sự muốn học hỏi kinh nghiệm của ông về những loại cà phê và trà tuyệt vời nhất thế giới.

Là con của một thương nhân cà phê ở Amsterdam, Alfred Peet lớn lên trong niềm say mê đối với các loại cà phê từ những nơi xa lạ như Indonesia, Đông phi hay vùng Ca-ri-bê. Ông còn nhớ những hôm bố ông trở về nhà với rất nhiều túi nhỏ cà phê nhét đầy túi áo khoát. Mẹ ông lúc đó sẽ pha ba ấm cà phê riêng, mỗi ấm là một sự pha trộn khác nhau, và nêu ý kiến của bà. Thời niên thiếu, Alfred vừa học vừa làm cho một trong những nhà nhập khẩu cà phê lớn nhất thành phố. Về sau, khi trở thành thương nhân buôn cà phê, ông băng qua nhiều vùng biển xa xôi để đến với các điền trang ở Java và Sumatra, ngày ngày tôi luyện vị giác của mình cho đến khi ông có thể nhận ra những khác biệt tinh tế nhất giữa các loại cà phê từ những quốc gia và khu vực khác nhau.

Khi Peet di cư sang Hoa Kỳ năm 1955, ông hết sức kinh ngạc. Đây là nước giàu nhất thế giới, vốn luôn được coi là đầu tàu của thế giới Phương Tây, thế mà cà phê ở đây lại vô cùng tệ hại. Hầu hết cà phê mà dân Mỹ uống là *robusta*, loại cà phê hạng hai mà thương nhân ở London và Amsterdam coi là thứ hàng hóa rẻ tiền. Rất ít cà phê hạng nhất *arabica* đến được với Bắc Mỹ; hầu hết đều chuyển sang châu Âu, nơi thời đó hết sức khắt khe và kén chọn trong thưởng thức.

Khởi sự tại San Francisco vào những năm 1950, Alfred bắt đầu nhập khẩu cà phê arabica vào Hoa Kỳ. Nhưng lúc đó nhu cầu đối với loại cà phê này rất thấp, vì ít có người Mỹ nào từng nghe nói đến nó. Thế là vào năm 1966, ông mở một cửa hàng nhỏ, Quán cà phê và Trà Peet, trên phố Vine ở Berkeley, và điều hành nó đến tận năm 1979. Thậm chí ông còn phải nhập khẩu một chiếc máy rang cà phê cho riêng

mình, vì ông nghĩ các công ty ở Mỹ không thể rang được những mẻ cà phê arabica chất lượng.

Điều khiến Alfred Peet đặc biệt là việc ông luôn rang cà phê rất đậm màu theo phong cách châu Âu, vì ông tin rằng phải làm thế mới khơi dậy được toàn bộ hương vị những hạt cà phê mà ông nhập về. Ông luôn phân tích từng túi cà phê và đề nghị cách rang phù hợp với đặc tính cụ thể của từng loại.

Ban đầu chỉ có dân châu Âu và những người Mỹ thực sự sành sỏi thường ghé tới cửa hàng nhỏ bé của ông. Nhưng rồi dần dần Alfred Peet bắt đầu thuyết phục được một số người Mỹ có gu về những khác biệt tinh tế của cà phê. Ông bán cà phê nguyên hạt và hướng dẫn khách hàng cách nghiền và pha chế cà phê tại nhà. Ông coi cà phê như rượu vang, đánh giá từng loại dựa trên nguồn gốc, xuất xứ, độ tuổi và thời điểm thu hoạch. Ông tạo ra những công thức pha trộn của riêng mình, dấu hiệu ch thấy rõ ông là một bậc thầy thực thụ. Cũng như những người làm rượu ở Thung lũng Napa luôn tin rằng kỹ năng của họ là tuyệt nhất, Peet kiên định vững tin vào hương vị của cà phê rang sẫm màu – nói theo ngôn ngữ rượu vang thì nó như một chai vang đỏ Burgundy (Buốc-gô-nhơ) thật lớn với hương vị mạnh mẽ và hoàn hảo lấp đầy các giác quan của bạn.

Jerry và Gordon là hai trong số những người *cải đạo* đầu tiên. Họ đặt hàng cà phê Peet qua thư gửi từ Berkeley, nhưng có vẻ như họ chẳng bao giờ thấy đủ cả. Gordon khám phá ra một cửa hàng khác, ở Vancouver, Canada, tên là Murchie's, cũng có cà phê ngon, và anh thường xuyên lái xe nhiều tiếng đồng hồ về phía Bắc để mua những túi hạt cà phê Murchie's.

Một ngày tháng Tám trời trong năm 1970, trên đường về nhà sau một chuyến đi như thế, Gordon thấy Chúa hiển linh trước mặt mình. Về sau anh thuật lại với tờ *Seattle Weekly* rằng anh "bị lóa mắt, như Saul ở Tarsus, bởi ánh mặt trời phản quang từ hồ Samish. Ngay lúc đó một tiếng nói vang lên: Hãy mở một cửa hàng cà phê ở Seattle!" Jerry thích ý tưởng này ngay lập tức. Zev, người yêu trà sống cạnh nhà Gordon, cũng vậy. Mỗi người đầu tư 1.350 USD và vay ngân hàng thêm 5.000 USD.

Đây không hề là một thời điểm thích hợp để mở một cửa hàng bán lẻ ở Seattle. Ngay từ ngày đầu tiên, Starbucks đã làm những điều mà lúc đó không ai làm.

Năm 1971, thành phố lâm vào một cuộc suy thoái quy mô lớn gọi là Boeing Bust. Bắt đầu từ năm 1969, Boeing, nhà tuyển dụng lao động lớn nhất Seattle, suy sụp mạnh tới mức họ phải tinh giảm biên chế từ 100.000 người xuống còn 38.000 người chỉ trong ba năm. Tại các khu vực đẹp như Đồi Capital, nhà cửa đều trống trơn và không một bóng người. Có quá nhiều người mất việc và phải rời thành phố tới mức một tấm bảng gần sân bay đăng một câu pha trò rằng: "Liệu người cuối cùng rời khỏi Seattle có nhớ tắt hết các bóng đèn hay không?"

Thông điệp nổi tiếng này xuất hiện vào tháng Tư năm 1971, đúng năm Starbucks khai trương cửa tiệm đầu tiên của mình. Cũng trong thời điểm đó, một dự án đô thị mới đang đe dọa san bằng khu chợ Pike Place. Một nhóm các nhà đầu tư phát triển muốn xây một trung tâm thương mại với khách sạn, phòng hội nghị, và bãi đỗ xe. Trong một cuộc trưng cầu

dân ý, dân chúng Seattle đồng loạt bỏ phiếu ủng hộ việc bảo tồn Pike Place.

Seattle bấy giờ được coi như một góc kỳ lạ bị cô lập của nước Mỹ. Chỉ những người có máu phiêu lưu mới chuyển đến đây sống, cách xa gia đình mình ở miền Đông, miền Trung Tây hay California hàng ngàn dặm, đôi khi Seattle chỉ là điểm dừng chân trên đường đến những mỏ vàng, những rặng núi và những hồ cá lớn ở Alaska. Thành phố lúc đó chưa có liên quan tới ngành khai thác gỗ. Chịu ảnh hưởng nặng nề từ những người Na Uy và Thụy Điển nhập cư đầu thế kỷ, dân Seattle có xu hướng khá lịch thiệp và không ưa phô trương.

Đầu những năm 1970, vài người Mỹ, đặc biệt là ở vùng Bờ Tây, bắt đầu quay lưng lại với các loại thức ăn đóng gói có thêm hương vị, vốn rất nhạt nhẽo và khó ăn. Thay vào đó, họ quyết định tự nấu ăn với rau quả và cá tươi, mua loại bánh mì mới ra lò, và tự xay cà phê. Họ khước từ những thứ nhân tạo để đổi lấy những gì thuộc về bản sắc, khước từ những thứ đã được chế biến để đổi lấy những gì tự nhiên, khước từ những thứ tầm thường để đổi lấy những gì chất lượng – tất cả những quan điểm mà những người sáng lập nên Starbucks theo đuổi.

Bất cứ một bản nghiên cứu thị trường nào cũng sẽ cho thấy đây là lúc không hề thích hợp cho việc dấn thân vào lĩnh vực cà phê. Sau khi đạt đỉnh điểm 3,1 tách mỗi ngày vào năm 1961, lượng tiêu thụ cà phê ở Mỹ bắt đầu giảm dần, sự suy giảm này dài đến tận cuối những năm 1980.

Nhưng những người sáng lập Starbucks không nghiên cứu các xu hướng của thị trường. Mục đích của họ là thỏa mãn

một nhu cầu – nhu cầu của chính họ - đối với cà phê chất lượng cao. Vào những năm 1060, các thương hiệu cà phê lớn ở Mỹ bắt đầu cạnh tranh nhau về giá cả. Để cắt giảm chi phí, họ trộn các loại cà phê thứ cấp trong những công thức pha chế của mình, họ sẵn sàng hy sinh hương vị của cà phê. Họ cũng bày cà phê đóng lon la liệt trên các quầy hàng siêu thị cho đến tận lúc chúng ôi thiu. Năm này qua tháng khác, chất lượng cà phê đóng lon ngày càng tệ hại, bất chấp việc các quảng cáo suốt ngày tán dương hương vị tuyệt vời của nó.

Họ lừa được dân chúng Mỹ, nhưng họ không lừa được Jerry và Gordon và Zev. Ba người bạn quyết tâm đi tiên phong và mở cửa hiệu cà phê của riêng mình, dù lúc đó chỉ thu hút được một số rất ít những người sõi về cà phê. Số thành phố ở Mỹ có những cửa hiệu như thế chỉ vỏn vẹn trên mười đầu ngón tay mãi cho đến những năm 1980.

Gordon trao đổi với đối tác sáng tạo của mình, nghệ sỹ Terry Heckler, để tìm ra một cái tên cho cửa hiệu. Gordon nhất quyết đặt tên là *Pequod*, tên con tàu trong tiểu thuyết *Moby Dick* của Melville. Nhưng Terry phản đối, "Cậu điên rồi! Chẳng ai đi uống một tách Pee*-quod cả!" (Pee: nước tiểu)

Các đối tác đều nhất trí cho rằng họ muốn một cái gì đó thật đặc biệt và có liên quan mật thiết tới miền Tây Bắc. Terry nghiên cứu tên gọi các trại mỏ tồn tại vào thời điểm chuyển giao thế kỷ ở khu vực Núi Rainer và chọn được tên Starbo. Sau một thời gian động não và tranh luận, cái tên Starbucks ra đời. Vốn là người mê văn chương, Jerry liên hệ ngay tên gọi mới này với *Moby Dick*: người đầu tiên bước lên con tàu Pequod có tên là Starbuck. Cái tên gợi nên sự

lãng mạn của biển cả và những chuyến đi biển của các thương nhân cà phê đầu tiên trên thế giới.

Terry cũng xem xét hàng chồng sách báo tư liệu về hàng hải cho đến khi anh sáng tạo ra được logo dựa trên một hình khắc gỗ cũ kỹ xuất hiện vào thế kỷ mười sáu ở Na Uy: một nàng tiên cá, hay còn gọi là mỹ nhân ngư, hai đuôi bao quanh là tên gọi ban đầu của cửa hiệu, Cà phê, Trà & Gia vị Starbucks. Hình ảnh mỹ nhân ngư ngực trần đó được sáng tạo nhằm thể hiện sự cuốn hút của cà phê Starbucks.

Starbucks khai trương không mấy ồn ào vào tháng Tư năm 1971. Cửa hiệu được thiết kế theo phong cách cổ điển của biển, như thể nó đã nằm đó hằng bao thập kỷ. Mọi chi tiết đều được làm thủ công. Một bức tường dài được che phủ bởi các kệ gỗ, bức đối diện thì trưng bày các loại cà phê nguyên hạt, phải có đến tầm ba mươi loại khác nhau. Lúc đó Starbucks không pha rồi bán cà phê cho khách bằng tách, nhưng thỉnh thoảng họ lại cho khách hàng dùng thử, và lúc nào cà phê cũng được phục vụ trong tách sứ, vì chỉ như thế mới cảm nhận hết được tinh túy của cà phê. Những chiếc tách sứ này cũng buộc khách hàng phải ở lại thêm ít phút để lắng nghe câu chuyện về cà phê.

Ban đầu, Zev là người làm việc duy nhất được trả lương. Anh mặc một chiếc tạp dề của những người bán tạp phẩm và múc từng muỗng hạt cà phê cho khách hàng. Hai người kia vẫn làm việc chính thức ở chỗ cũ, nhưng cứ đến giờ ăn trưa và sau khi tan sở họ lại đến giúp. Zev trở thành chuyên gia bán lẻ, còn Jerry, người đã theo học ,một khóa kế toán, trông coi sổ sách và dần có được kiến thức sâu rộng về cà phê. Gordon, theo cách mà anh vẫn thường nói, là “người đàn

ông của ma thuật, của sự kỳ bí và lãng mạn". Có lẽ ngay từ đầu anh đã thấy rõ rằng mỗi lần đến Starbucks là một lần anh được trốn đến thế giới xa xôi ngoài thực tại.

Ngay từ ngày khai trương, doanh số đã vượt xa dự kiến. Một cột báo ở vị trí ưu tiên trên tờ *Seattle Times* đã mang đến một lượng khách hàng nhiều không kể xiết vào thứ Bảy kế tiếp đó. Danh tiếng của cửa hiệu dần lan rộng chủ yếu là nhờ khách hàng chuyền tay nhau.Trong những năm tháng đầu tiên đó, cà ba người đều cố gắng đến Berkeley để học hỏi cách rang cà phê của bậc thầy Alfred Peet. Họ làm việc trong cửa hiệu của ông và quan sát cách ông tương tác với khách hàng. Ông không bao giờ ngưng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nâng cao kiến thức về cà phê và trà.

Ban đầu, Starbucks đặt mua cà phê ở Peet's. Nhưng trong vòng một năm, ba người mua được một chiếc máy rang cà phê đã qua sử dụng ở Hà Lan và tự tay lắp đặt nó trong một tòa nhà tồi tàn gần trạm Fisherman chỉ với một cuốn sách chỉ dẫn bằng tiếng Đức. Cuối năm 1972, họ mở cửa hiệu thứ hai, gần khu học xá Đại học Washington. Dần dần, họ xây dựng được một nhóm khách hàng trung thành nhờ chia sẻ cho khách hàng những gì họ đã học được về cà phê thượng hạng. Seattle bắt đầu đón nhận sự tinh tế về cà phê của Vùng Vịnh.

Đối với những người sáng lập Starbucks, chất lượng là điều tối quan trọng. Nhất là Jerry, anh kiên định khắc sâu những quan điểm mạnh mẽ và mục tiêu không thỏa hiệp nhằm hướng tới sự hoàn hảo của mình lên công ty non trẻ của mình. Rõ ràng anh và Gordon đã hiểu rõ thị trường của mình, vì năm nào Starbucks cũng kinh doanh có lãi, dù nền kinh tế có lên hay xuống đi chăng nữa. Họ là những người

theo chủ nghĩa thuần túy về cà phê, và họ không bao giờ kỳ vọng gì hơn việc thu hút được một nhóm nhỏ những người sành sỏi về cà phê và không chấp nhận loại cà phê thứ cấp.

"Chúng tôi không xây nên công ty này để tối đa hóa cái gì khác ngoài chất lượng," Jerry Baldwin bảo tôi khi dùng bữa tại nhà hàng tối hôm đó. Lúc đó chúng tôi đã ăn xong món chính và bắt đầu thưởng thức món tráng miệng. Cậu bồi bàn rót cho chúng tôi mỗi người một tách cà phê, và Jerry tự hào tuyên bố rằng đó là cà phê Starbucks.

Tôi chưa từng nghe ai nói về bất cứ một sản phẩm nào giống cái cách mà Jerry nói về cà phê. Anh không cố tính toán làm sao để tối đa hóa doanh thu; anh chỉ tìm cách mang lại cho khách hàng thứ mà anh tin rằng họ cần thưởng thức. Đó là một phương thức kinh doanh, một phương thức bán hàng, mà đối với tôi là quá mới mẻ và đột phá, giống như loại cà phê Starbucks mà chúng tôi đang thưởng thức vậy.

"Hãy nói tôi nghe đi Jerry," tôi nói. "Tại sao việc rang cà phê cho tới tận lúc đậm màu lại quan trọng đến như vậy?"

Jerry bảo tôi rằng chính cách rang đó giúp Starbucks trở nên khác biệt. Alfred Peet đã khắc sâu trong tâm trí họ một niềm tin mạnh mẽ rằng rang đậm màu sẽ giúp làm cà phê dậy nên trọn vẹn các hương vị của cà phê.

Jerry giải thích rằng các loại cà phê ngon nhất đều là arabica, đặc biệt là những loại trồng trên các cao nguyên. Những loại cà phê robusta rẻ tiền thường bán ở siêu thị đều không áp dụng quy trình rang đậm màu, vì quy trình này sẽ làm cháy chúng. Nhưng cà phê arabica lại có thể chịu được

sức nóng này, vì hạt cà phê càng được rang sẫm màu thì hương vị của nó càng trọn vẹn.

Các công ty thực phẩm đóng gói thích kiểu rang sáng màu hơn, vì như thế sẽ mang lại lợi nhuận cao hơn. Cà phê càng rang lâu càng giảm trọng lượng. Rang càng sáng màu thì họ càng tiết kiệm được nhiều tiền. Nhưng Starbucks quan tâm đến hương vị hơn là lợi nhuận.

Ngay từ đầu, Starbucks luôn trung thành với kiểu rang sẫm màu. Jerry và Gordon tiếp thu cách rang của Alfred Peet rồi đưa ra một phiên bản tương tự, họ gọi nó là kiểu rang Full City (nay là kiểu rang Starbucks).

Jerry cầm trên tay một chai bia Guiness. Anh giải thích rằng so sánh kiểu rang Full City với tách cà phê đóng lon bạn mua ở siêu thị cũng giống như so sánh Guiness với Budweiser. Hầu hết người Mỹ đều thích uống những loại bia nhẹ như Budweiser. Nhưng một khi đã học được cách yêu những loại bia đậm đà đầy hương vị như Guiness, bạn không bao giờ có thể quay lại với Bud.

Mặc dù Jerry không thảo luận về các kế hoạch tiếp thị hay các chiến lược kinh doanh, tôi bắt đầu nhận ra rằng anh có một triết lý kinh doanh mà từ trước đến nay tôi chưa từng thấy.

Trước hết, mỗi công ty đều phải đại diện cho một cái gì đó. Starbucks không đơn thuần đại diện cho cà phê ngon, nó đại diện cụ thể cho hương vị cà phê rang sẫm màu mà những người sáng lập ra nó yêu thích. Đó là điều khiến Starbucks trở nên khác biệt và tạo nên bản sắc cho nó.

Thứ hai, không phải lúc nào cũng chỉ trao cho khách hàng cái họ yêu cầu. Nếu bạn mang lại cho họ thứ gì đó họ chưa hề trải nghiệm, thứ gì đó ở tầm cao hơn đến mức cần có thời gian họ mới có thể phát triển được khẩu vị của mình, bạn sẽ tạo ra được trong họ cảm giác khám phá, cảm giác phấn khích và sự trung thành kéo họ về phía bạn. Có lẻ sẽ tốn nhiều thời gian hơn, nhưng nếu bạn sở hữu một sản phẩm tuyệt vời, bạn có thể giáo dục cho khách hàng cách yêu thích nó thay vì cố lạy lục cầu mong thu hút được cả thị trường.

Những người sáng lập nên Starbucks đã hiểu được một chân lý cơ bản về kinh doanh: để có được một ý nghĩa nào đó với khách hàng, bạn cần tiếp nhận tri thức và sự tinh tế rồi truyền lại cho những người muốn học hỏi. Nếu bạn làm được thế, thị phần bé nhỏ có thể nhanh chóng phát triển to lớn hơn cả trí tưởng tượng của bạn.

Tôi không thông thái đến mức hiểu hết tất cả những điều này ngay lần đầu tiên tôi khám phá ra Starbucks. Phải mất nhiều năm trời những bài học này mới thấm dần vào máu tôi.

Kể từ đó Starbucks bắt đầu phát triển vượt bậc, mặc dù vậy chất lượng sản phẩm vẫn luôn được coi là phương châm hàng đầu. Nhưng thảng hoặc, khi việc đưa ra quyết định trên cương vị đứng đầu trở nên khó khăn, khi lối tư duy quan liêu con buôn bắt đầu lấn át, tôi trở lại cửa hiệu đầu tiên ở khu chợ Pike Place. Tôi lướt tay trên những quầy hàng bằng gỗ đã sờn màu. Tôi nắm một nắm hạt cà phê rang sẫm màu rồi để chúng trượt dần qua kẽ tay, để lại một lớp dầu mỏng đậm hương thơm. Tôi kiên trì nhắc nhở bản thân và những người chung quanh tôi rằng chúng tôi phải có trách nhiệm với những người đi trước.

Chúng tôi có thể sáng tạo, chúng tôi có thể tái phát minh gần như mọi khía cạnh của kinh doanh ngoại trừ một điều duy nhất: Starbucks sẽ luôn mang lại cho khách hàng loại cà phê nguyên hạt rang đậm màu với chất lượng cao nhất. Đó là di sản của chúng tôi.

Trong suốt chuyến bay trở lại New York kéo dài năm tiếng đồng hồ vào hôm sau, tôi không thể ngừng nghĩ về Starbucks. Nó như một viên ngọc sáng chói lóa vậy. Tôi nhấp một ngụm cà phê loãng toạt trên máy bay rồi bỏ nó qua một bên. Với tay lấy chiếc va-li, tôi lôi túi hạt cà phê Sumatra ra, và hít một hơi dài. Tôi ngả người về phía sau, và tâm trí tôi bắt đầu cuộc du ngoạn của mình.

Tôi tin vào định mệnh. Trong tiếng Đức cổ của người Do Thái, họ gọi nó là *bashert*. Vào thời khắc đó, khi bay cao hơn mặt đất 35.000 bộ, tôi có thể cảm thấy được lực hút của Starbucks. Có một cái gì đó kỳ diệu như ma thuật ẩn bên trong Starbucks, một niềm đam mê và một bản sắc mà tôi chưa bao giờ nhận thấy ở bất cứ nơi nào.

Có thể, chỉ là có thể thôi, tôi sẽ trở thành một phần của điều kỳ diệu đó. Có thể tôi sẽ giúp được nó lớn mạnh hơn.

Không biết cái cảm giác xây dựng một doanh nghiệp như Jerry và Gordon đang làm, sẽ như thế nào nhỉ? Không biết cái cảm giác trở thành một cổ đông, thay vì cứ đến kỳ thì nhận lương, sẽ như thế nào nhỉ? Liệu tôi có thể mang lại cho Starbucks những gì để khiến nó trở nên tuyệt vời hơn? Các cơ hội như mở rộng ra trước mắt tôi, bao la như vùng đất tôi đang bay qua vậy.

Khi tôi đáp xuống sân bay Kennedy, trái tim tôi mách bảo rằng đây chính là định mệnh. Tôi nhảy vào một chiếc taxi và trở về nhà, về với Sheri.

Đó là cách mà tôi gặp Starbucks, và kể từ đó cả hai chúng tôi đều không còn như trước nữa.

3

Đối với người Italia, cà phê Espresso giống như một khúc Aria

"Nhiều người nhìn vào những điều đang tồn tại và tự hỏi 'Tại sao?'
Tôi mơ về những điều chưa bao giờ tồn tại và tự hỏi 'Tại sao không?'"

George Bernard Shaw
đây là câu nói mà Robert F. Kennedy thường xuyên trích dẫn

NẾU BẠN BẢO BẠN CHƯA BAO GIỜ CÓ LẤY MỘT CƠ HỘI NÀO, CÓ LẼ THỰC TẾ LÀ BẠN CHƯA BAO GIỜ DÁM NẮM BẮT BẤT CỨ CƠ HỘI NÀO

Tôi không thể ngừng trăn trở về Starbucks. Mặc dù nhỏ hơn rất nhiều so với những công ty đa quốc gia tôi từng làm việc ở New York, nó vẫn khiến tôi phải mê đắm không dứt ra được, như một điệu nhạc jazz cứ vang mãi trong đầu ta vậy. Tôi nhận thấy hàng tá cách cống hiến vì nó.

Khi Jerry Baldwin và vợ anh, Jane, đến New York lần kế tiếp, Sheri và tôi mời họ ra ngoài dùng bữa tối và đi nghe hòa nhạc. Chúng tôi rất hợp nhau. Đang tán chuyện, tôi chợt hỏi Jerry: "Anh thấy có công việc nào ở Starbucks phù hợp với tôi không?"

Lúc đó Jerry đang tính chuyện thuê về công ty một số chuyên gia được đào tạo bài bản, vì thế anh hào hứng đón nhận lời đề nghị của tôi. Chúng tôi cùng trao đổi xem tôi có

thể làm gì để đẩy mạnh doanh số cũng như công tác tiếp thị và quảng bá sản phẩm.

Phải mất một năm tôi mới thuyết phục được Jerry Baldwin thuê mình. Anh rất ưng chuyện này, nhưng những người khác đều không khỏi lo lắng về việc đưa một gã vốn được là tay New York có thế lực về công ty mình. Chuyện đón nhận một tay giám đốc xa lạ với những giá trị truyền thống của công ty bao giờ cũng là một sự mạo hiểm.

Nhiều khi, tôi thậm chí còn không tin nổi mình lại thích thú ý tưởng đó. Nhận việc ở Starbucks đồng nghĩa với việc tôi phải bỏ công việc 75.000 đô-la một năm, từ bỏ bao nhiêu uy tín đã gây dựng được, từ bỏ chiếc xe hơi, bỏ cả cửa hàng, và từ bỏ tất cả những thứ đó để được cái gì? Việc chuyển đến một nơi xa tới 3.000 dặm ở đầu kia đất nước để tham gia vào một doanh nghiệp bé tẹo chỉ với vỏn vẹn 5 tiệm cà phê khiến bố mẹ và rất nhiều bạn bè tôi không khỏi băn khoăn. Đặt biệt là mẹ.

"Con đang làm rất tốt mà, con có cả tương lai ở phía trước," bà nói. "Đừng từ bỏ nó chỉ vì một công ty bé tẹo chẳng ai biết tên".

Trong suốt năm kế tiếp, tôi kiếm cớ quay lại Seattle vài lần. Tôi luôn sắp xếp ổn thỏa để có thể gặp Jerry. Chúng tôi phải thẳng thắn trao đổi ý tưởng về hoạt động kinh doanh của Starbucks, về những mặt hàng nên hay không nên mang thương hiệu Starbucks, về những cách tạo ra sự gắn bó với khách hàng. Mỗi lần gặp gỡ, tôi đều chuẩn bị một danh sách dày đặc ý tưởng, và việc lắng nghe nhận xét của Jerry đã giúp tôi hiểu được tầm nhìn của anh đối với Starbucks.

Jerry thổ lộ với tôi rằng anh tin chắc một ngày nào đó Starbucks sẽ vươn xa ra khỏi Seattle. Anh đang tính mở một cửa hàng mới ở Portland, Oregon, thành phố lớn gần Seattle nhất. Anh biết công ty sẽ lớn mạnh hơn, nhưng vẫn lưỡng lự trước những thay đổi mà sự phát triển sẽ mang tới. Tôi bảo anh rằng đó là một cơ hội tuyệt vời.

Tôi càng nghĩ nhiều về nó, tôi càng thấy biết bao nhiêu là hứa hẹn. Starbucks có những tiềm năng vô cùng to lớn. Tất cả bạn bè tôi ở New York đều trầm trồ khi thưởng thức cà phê Starbucks. Chắc chắn mọi người trên toàn đất Mỹ cũng sẽ có cùng một phản ứng như thế. Chắc chắn thị trường của chúng tôi sẽ không dừng lại ở con số vài ngàn người yêu cà phê ở vùng Tây Bắc. Jerry như một nhà truyền giáo sùng đạo; anh muốn mang đam mê của Starbucks đối với những hạt cà phê vượt ra bên ngoài Seattle. Bấy giờ, ngoài Starbucks ra tôi không hề nghe nói đến bất cứ một hệ thống cửa hàng phục vụ cà phê hạt cao cấp nào ở New York hay các thành phố khác.

Tuy chưa dám dấn thân vào đầu tư, một yếu tố quan trọng kéo tôi về phía Starbucks là việc tôi nhận thấy cơ hội góp sức định hình một công ty đang phát triển. Tôi sẵn sàng đồng ý mức lương thấp miễn là được chia một phần nhỏ cổ phiếu của công ty nhiều hứa hẹn. Tuy trước đó chưa từng sở hữu cổ phần ở bất cứ doanh nghiệp nào, tôi vẫn chắc chắn rằng nếu Jerry chia cho tôi, dù chỉ là một phần nhỏ, cổ phiếu ở Starbucks, tôi sẽ dốc hết toàn bộ nhiệt huyết và tâm sức vào công việc này.

Sheri rất thích ý tưởng này. Chúng tôi đang tính chuyện cưới xin rồi an cư lập nghiệp, và nàng dễ dàng nhận ra tôi

hứng thú như thế nào đối với Seattle và Starbucks. Nàng vẫn sẳng sàng cùng tôi rời khỏi New York dù điều đó đồng nghĩa với việc sự nghiệp làm nhà thiết kế thời trang của nàng sẽ chựng lại. Là con gái của một doanh nhân Ohio, tự thân nàng hiểu rõ giá trị của việc chấp nhận rủi ro và theo đuổi ước mơ.

Nhiều tháng trôi qua, tôi vẫn liên lạc đều đặn với Jerry. Chúng tôi bắt đầu nói về việc tôi sẽ phụ trách công tác marketing tại Starbucks và giám sát các cửa hàng bán lẻ. Tôi bảo mình muốn một ohần nhỏ cổ phần, và Jerry có vẻ cũng xuôi.

Vào mùa xuân năm 1982, Jerry và Gordon mời tôi đến San Francisco gặp gỡ hội viên hùn vốn của họ, một cổ đông và cũng là thành viên hội đồng quản trị có tên là Steve Donovan, và cùng ăn tối. Tôi tin chắc rằng sau biết bao nhiêu hoạt động hành lang của mình, tôi chắc chắn đã thành công. Tôi hình dung ra việc mình sẽ bay về New York với hợp đồng như mong muốn trong tay.

Đối với tôi, buổi ăn tối này chính là phần kết có hậu cho cả quá trình đeo đuổi công việc suốt gần một năm, vì vậy tôi quyết tâm khiến nó diễn ra thật tốt đẹp. Tôi diện một trong những bộ vét đẹp nhất của mình và đi bộ từ khách sạn đến Donatello’s, một nhà hàng Italia cao cấp trên dốc khu trung tâm tài chính.

Tôi đi quá nhà hàng rồi đi một vòng quanh bùng binh phía trước để lấy thêm tự tin, dù lúc đó trời đang mưa. Dù sao bữa tối này cũng có ý nghĩa trọng đại đối với sự nghiệp của tôi. Tôi biết Jerry đã cho họ biết rằng tôi có nhiều ý tưởng

giúp phát triển công ty, và bữa tối này là cơ hội để Steve và Gordon đánh giá năng lực của tôi và khả năng tương thích của tôi với công ty.

Thật kỳ lạ khi chọn Donatello's, nơi này ngột ngạt hơn tôi tưởng, với khăn trải bàn bằng vải lanh trắng và cậu phục vụ thắt nơ con bướm ở cổ. Tôi ngồi đợi một lúc thì Jerry, Gordon và Steve đến. Steve cao ráo, tóc vàng và trông đẹp trai theo kiểu cổ điển. Cả ba đều mặc vét thể thao, không trịnh trọng như tôi, nhưng vì họ đều lớn hơn tôi ít nhất mười tuổi, tôi thấy mừng vì mình ăn mặc đúng nghi thức.

Buổi tối diễn ra vô cùng tốt đẹp. Tôi thích Steve, một trí thức am hiểu từ việc tuyển dụng giám đốc đến nghiên cứu thiền định. Cũng như Jerry và Gordon, anh đã đến rất nhiều nơi, đọc rất nhiều sách, và có kiến thức rất sâu rộng. Dù vậy, tôi vẫn tự tin rằng khi trò chuyện mình đã thực sự khiến anh ta phải ấn tượng. Tôi nhiều lần nhìn về phía Jerry và thấy mắt anh ánh lên vẻ tán đồng. Sau bốn năm học đại học ở vùng Trung Tây, tôi đã biết cách làm dịu đi chất New York trong mình, tùy nghi tán gẫu về nước Ý, về Thụy Điển, về San Francisco khi thưởng thức món rượu khai vị và món súp.

Chúng tôi gọi một chai Barolo và nhanh chóng trò chuyện như thể bạn bè thân thiết lâu năm. Tuy vậy, khi món chính dọn lên, tôi chuyển sang đề tài Starbucks. "Các ngài đang sở hữu một viên ngọc thực sự quý giá đấy," tôi nói. Tôi kể cho họ nghe việc tôi mời bạn bè thưởng thức cà phê Starbucks và việc họ phấn khích đến thế nào bởi hương vị đậm đà của nó. Dân New York sẽ mê cà phê Starbucks. Và cả dân Chicago, Boston, Washington, tất cả mọi người cũng sẽ thế.

Starbucks có thể lớn mạnh hơn biết bao nhiêu, tôi nói. Nó có thể vượt ra khỏi vùng Tây Bắc, đến cả vùng thượng lưu và hạ lưu Bờ Tây. Có khi nó còn trở thành một công ty quốc gia. Nó có thể có đến hàng tá cửa hàng, nhiều khi là hàng trăm cũng nên. Cái tên Starbucks sẽ đồng nghĩa với cà phê thượng hạng – một thương hiệu đảm bảo chất lượng đẳng cấp thế giới.

"Hãy nghĩ mà xem," tôi tiếp tục. "Nếu Starbucks mở các cửa hàng trên khắp Hoa Kỳ và Canada, các ngài có thể chia sẽ kiến thức và tình yêu của mình cho thêm biết bao nhiêu người. Các ngài có thể làm cho biết bao nhiêu cuộc đời trở nên đẹp đẽ hơn".

Kết thúc bữa tối, tôi dám chắc họ đã bị chinh phục bởi bầu nhiệt huyết và ngọn lửa trong tôi. Họ mỉm cười nhìn nhau trước hình ảnh đẹp đẽ mà tôi vẽ ra cho công ty. Chúng tôi tạm biệt, bắt tay nhau, và trên đường về khách sạn tôi liên tục gật đầu thích thú và tự chúc mừng mình. Tôi gọi cho Sheri, đánh thức nàng dậy. "Tối nay thật tuyệt vời," tôi nói. "Anh nghĩ mọi thứ đang tiến triển tốt đẹp".

Tuy San Francisco và New York chênh nhau ba múi giờ, đêm đó tôi vẫn không tài nào chợp mắt được. Cuộc sống của tôi sắp thay đổi hoàn toàn. Tôi bắt đầu hình dung mình sẽ gây chú ý như thế nào, tôi và Sheri sẽ kết hôn ở đâu, chúng tôi sẽ chuyển đến Seattle ra sao. Có lẽ chúng tôi sẽ mua một căn nhà có sân. Và Starbucks – thậm chí ngay cái tên Starbucks cũng vang lên như một âm thanh kỳ diệu. Tôi đã bị bỏ bùa mất rồi.

Hai mươi bốn tiêng đồng hồ sau, tôi quay trở lại bàn làm việc ở New York, và khi cô thư ký bảo tôi Jerry đang chờ tôi trên điện thoại, tôi hào hứng nhấc máy.

"Tôi xin lỗi, Howard. Tôi có tin xấu." Tôi không thể tin nổi giọng nói ảm đạm của anh, và cả những lời anh nói nữa. Cả ba người đã bàn bạc và quyết định không thuê tôi.

"Nhưng tại sao?"

"Vì như thế quá mạo hiểm, quá nhiều thay đổi." Anh ngưng một chút, rõ ràng là anh không vui khi phải truyền đi thông điệp này. "Các kế hoạch cậu vạch ra nghe rất tuyệt, chỉ có điều đó không phải những gì chúng tôi vạch ra cho Starbucks".

Thay vì mê hoặc họ, tôi lại khiến họ hoảng sợ. Họ lo ngại rằng tôi sẽ phá tung mọi thứ. Rằng tôi sẽ không phù hợp với công ty. Tôi cảm thấy mình như một cô dâu, đứng giữa dãy ghế nhà thờ, nhìn chú rể bỏ chạy phía cửa bên. Tôi quá bàng hoàng đến mức không suy nghĩ được gì. Tôi thấy toàn bộ tương lai mình lóe lên trước mắt rồi tan tành và cháy ra tro.

Đêm đó tôi trở về nhà và dốc hết nỗi thất vọng cho Sheri nghe. Tôi vẫn tin tưởng vào tương lai của Starbucks đến mức không thể chấp nhận việc cuối cùng mình lại bị từ chối. Tôi đã nghĩ rằng nó là bước ngoặt trong cuộc đời tôi. Nó phải trở thành hiện thực, tôi phải đặt chân vào Starbucks. Tôi muốn Jerry biết tâm quyết của mình.

Hôm sau tôi gọi lại cho Jerry.

"Jerry, anh đang mắc một sai lầm khủng khiếp," tôi nói. "Sau tất cả thời gian đã qua, chúng ta có trách nhiệm phải thẳng thắn với nhau. Chính xác thì lý do là gì?"

Rất bình tỉnh, chúng tôi trao đổi về mọi thứ. Vấn đề là thế này: Các đối tác không muốn cho phép tôi thay đổi công ty. Họ lo ngại rằng nếu thuê tôi họ sẽ buộc phải chấp nhận một hướng đi mới của Starbucks. Họ cũng cho rằng phong thái và sự sôi sục của tôi sẽ gây ảnh hưởng không tốt đối với nền văn hóa vốn tồn tại ở công ty.

Tôi nói lên tất cả nhiệt huyết mà tôi dành cho Starbucks, cho cà phê, và cho cơ hội này một cách chân thành nhất. Tôi cho anh thấy mình có thể cống hiến được những gì, từ các kỹ năng kinh doanh và marketing đến tầm nhìn bao quát mà tôi có được nhờ điều hành một đơn vị bán hàng quốc gia cho Hammarplast. Tôi đã quen thi đấu trên một võ đài rộng lớn hơn nhiều, vì thế tôi có thể hoạch định và thi hành mọi chiến lược phát triển nào nếu nhận được sự đồng thuận.

"Jerry," tôi nói, "vấn đề không phải ở tôi. Vấn đề là ở anh. Đây là thời khắc quan trọng của Starbucks. Chúng ta đã bàn luận quá nhiều về triển vọng của Starbucks. Nó là công ty của anh. Nó là ước mơ của anh. Anh là người duy nhất có thể đạt được ước mơ đó. Phải có người dũng cảm đứng ra gánh vác, và đó chính là anh. Đừng để họ buộc anh phải quay lưng lại với những gì trái tim anh tin tưởng".

Jerry lắng nghe tôi, và lặng yên không nói gì. "Cho tôi đêm nay suy nghĩ nhé," anh nói. "Mai tôi sẽ gọi cho cậu".

Có lẽ anh ấy ngủ được, còn tôi thì không.

Sáng hôm sau, tôi nhấc điện thoại ngay sau tiếng đổ chuông đầu tiên. “Cậu nói đúng,” anh ấy nói. “Tôi xin lỗi vì đã im lặng suốt hai mươi bốn tiếng. Chúng ta sẽ tiếp tục. Cậu được nhận, Howard ạ, và tôi cam đoan với cậu điều đó. Khi nào thì cậu bắt đầu làm việc được?”

Một thế giới hoàn toàn mới vừa mở ra trước mắt tôi, như cảnh trong phim *Phù thủy xứ Oz* khi mọi thứ chuyển từ đen và trắng sang ngập tràn màu sắc. Giấc mơ tuyệt diệu này sắp trở thành hiện thực.

Tuy tôi sẽ phải chịu một mức lương thấp hơn rất nhiều, nhưng đổi lại Jerry đồng ý trao cho tôi một ít cổ phần. Tôi sẽ được sở hữu một phần bé tí ti tương lai của Starbucks.

Trong suốt mười lăm năm sau, tôi thường tự hỏi: Điều gì sẽ xãy ra nếu mình xuôi tay chấp nhận quyết định của anh ấy? Hầu hết mọi người, khi bị từ chối, sẽ làm một việc duy nhất là bỏ đi.

Sau đó những chuyện tương tự tiếp tục xãy ra trong cuộc đời tôi, trong các bối cảnh khác và về những vấn đề khác. Đã quá nhiều lần người ta bảo tôi rằng một chuyện gì đó không thể xảy ra. Hết lần này đến lần khác, tôi phải dốc hết nghị lực và tìm mọi cách thuyết phục để những gì mình muốn trở thành hiện thực.

Cuộc sống là một chuỗi những cú đánh suýt hỏng. Nhưng đa số những gì chúng ta cho là may mắn lại không hề do vận may. May mắn chỉ đến nếu ta biết nắm bắt từng ngày trôi qua và chấp nhận trách nhiệm vì tương lai của bản thân. May mắn chỉ đến khi ta nhìn thấy được những gì người khác

không nhìn thấy, và theo đuổi chúng dù người khác có nói gì chăng nữa.

Trong cuộc sống hàng ngày, bạn phải chịu quá nhiều sức ép từ bạn bè, gia đình và đồng nghiệp, họ hối thúc bạn chọn đi những con đường dễ dàng, theo đuổi những gì xưa nay mọi người vẫn cho là không ngoan, đến nỗi việc không chấp nhận tình trạng hiện tại và những gì người ta kỳ vọng ở bạn trở nên thật khó khăn. Nhưng một khi bạn thật sự tin tưởng vào chính bản thân và vào giấc mơ của mình, bạn đơn giản chỉ việc làm tất cả những gì có thể để nắm giữ vận mệnh trong tay và biến giấc mơ trở thành hiện thực.

Chẳng có thành công vĩ đại nào lại xãy đến nhờ vào vận may.

MỘT ĐÁM MÂY ĐEN XUẤT HIỆN

Giờ đây khi cuối cùng đã được đón nhận, tôi phải lên kế hoạch cho chuyến di cư của mình. Mối quan tâm chính của tôi tất nhiên là Sheri. "Đây là cơ hội mà anh không thể bỏ qua," tôi bảo nàng. "Anh muốn em đi cùng anh tới thăm Seattle. Trước khi nói có hoặc không, muốn em đến đó và tự mình cảm nhận".

Chúng tôi bay khỏi New York một tuần và một lần nữa, mùa xuân lại đến thời kỳ đẹp nhất của nó, với những cành đỗ quyên nở đầy hoa và những màu sắc rực rỡ chiếu sáng khắp không gian thành phố. Sheri thích Seattle, thích Starbucks, và rất háo hức muốn gặp lại gia đình Baldwin, những con người nồng ấm và luôn hào phóng dành cho chúng tôi thời gian quý giá của mình cũng như biết bao lời khuyên hữu ích.

Họ rất am hiểu về ẩm thực và rượu vang, họ có hàng tá những chuyện thú vị để kể cho chúng tôi nghe về những chuyến du lịch khắp thế giới của họ, chia sẻ cho chúng tôi kiến thức của họ về một loạt các đề tài mà chúng tôi chỉ mới chập chững khám phá. Sheri đáp lại tự tin không kém gì tôi rằng đây là việc nên làm.

Tuy vậy, cả hai chúng tôi đều nhận thấy rằng chuyển đến Seattle sẽ đồng nghĩa với việc Sheri phải hy sinh sự nghiệp của mình. New York là trung tâm của thế giới về thiết kế nội thất, Seattle lại ở rất xa. Nhưng trong thâm tâm đã từ lâu nàng mong rời khỏi thành phố này một ngày nào đó. Nàng muốn có con và nuôi dạy chúng trong một môi trường khác. Hiếm có người phụ nữ nào sẵn sàng từ bỏ một sự nghiệp đầy hứa hẹn để chuyển đến một thành phố lạ hoắc lạ huơ cách xa 3.000 dặm, chỉ bởi vì chồng họ muốn tham gia vào một công ty cà phê bé nhỏ. Nhưng nàng không hề ngần ngại. Nàng ủng hộ tôi 100 phần trăm, xưa nay vẫn vậy. Sự động viên hết lòng đó luôn là động lực không thể thiếu trong cuộc đời tôi.

Mặc dù tôi háo hứt muốn bắt đầu công việc ở Starbucks, tôi quyết định trước hết phải nghỉ ngơi một thời gian. Với khoản ngân sách khiêm tốn, chúng tôi thuê một căn nhà tranh nhỏ để nghỉ hè tại Hamptons, nơi chúng tôi lần đầu gặp nhau. Chúng tôi thành hôn vào tháng Bảy và có cuộc sống vô cùng hạnh phúc.

Kế hoạch của chúng tôi là chất đồ lên chiếc Audi rồi lái xe đi 3.000 dặm đến Seattle, chú chó cưng lông vàng của chúng tôi sẽ ngồi ở ghế sau. Chúng tôi dự tính rời New York vào giữa tháng Tám và sẽ đến Seattle tầm nghỉ Lễ Lao Động.

Chúng tôi vừa bắt đầu chuyển đồ lên xe để hôm sau khởi hành thì mẹ tôi gọi và báo tin dữ: Bố tôi bị ung thư phổi và chỉ còn sống được khoảng một năm. Tôi chấn động hoàn toàn. Bố tôi chỉ mới sáu mươi tuổi, và em trai tôi, Michael, vẫn còn đi học đại học. Việc phải chống chọi với căn bệnh kinh khủng này sẽ rất khó khăn. Mẹ chỉ còn biết dựa vào tôi. Làm sao bà vượt qua nổi giai đoạn này nếu tôi đi Seattle.

Đó là cảm giác như thể ta đang bị tách làm hai nữa. Tôi đã quyết chí đến lập nghiệp ở Seattle vào đầu tháng Chín. Nhưng giờ thì làm sao tôi rời khỏi New York được? Tôi bàn bạc cùng cả nhà, có vẻ như tôi chẳng còn lựa chọn nào khác. Tôi phải đi.

Tôi đến thăm bố ở bệnh viện. Tôi phải nói lời tạm biệt ông, chẳng biết đến bao giờ tôi mới gặp lại ông. Mẹ ngồi cạnh bố, khóc nức nở. bà đang vô cùng sợ hãi, nhưng bà cố gắng che dấu điều đó. Lẽ ra đây là lúc hai bố con có thể bày tỏ hết những tình cảm trong trái tim mình, nhưng chưa bao giờ chúng tôi có được một mối quan hệ như thế.

“Con đi Seattle đi,” bố nói. “Cuộc sống của con và Sheri là ở đó. Mọi chuyện ở đây bố mẹ sẽ xử lý được hết”.

Khi tôi ngồi bên ông, trong tim tôi có hai xúc cảm giằng xé nhau – nỗi buồn vô hạn và sự chua xót không dứt. Bố chưa bao giờ mang lại được cho gia đình một cuộc sống đầy đủ. Ông đã trầy trật từ công việc này đến công việc khác, chưa bao giờ ông thích ứng được với cái hệ thống xã hội này. Và giờ thì cuộc sống của ông đang kết thúc, trước khi ông kịp xoay xở để kiểm soát nó.

Tôi bóp chặt tay ông và vụng về nói lời tạm biệt.

"Con không biết phải làm thế nào bây giờ," tôi bảo mẹ khi chúng tôi đứng chờ thang máy.

"Howard, con phải đi," bà khăng khăng.

Tôi cảm thấy như mình đang chìm dần, như thể mọi sức mạnh và nhiệt huyết và niềm lạc quan đã trôi tuột ra khỏi cơ thể tôi.

Khi thang máy lên đến nơi, mẹ ôm tôi thật chặt rồi cương quyết nói, "Con phải đi".

Tôi bước vào trong thang máy, và khi tôi quay đầu nhìn lại, tôi thấy khuôn mặt sưng húp của mẹ, mẹ lấy hết can đảm cố mỉm cười với tôi. Và cái khoảnh khắc hai cánh cửa thang máy đóng sập vào nhau, tôi như vỡ ra thành từng mảnh.

Sheri và tôi quyết thực hiện bằng được kế hoạch lái xe đến Seattle của mình, nhưng một bầu không khí đầy lo âu và phiền muộn cứ quanh quẩn bên chúng tôi. Hễ dừng xe nghỉ một chút là tôi lại gọi về nhà. Dần dần chúng tôi mới hay bệnh của bố không tệ như chúng tôi tưởng. Mọi thứ trở nên dễ thở hơn, và chúng tôi có thể toàn tâm toàn ý cùng nhau bắt đầu một cuộc sống mới ở cái thành phố mới lạ này.

NHẬP GIA TÙY TỤC

Chúng tôi đến Seattle khi một lễ hội âm nhạc và nghệ thuật ngoài trời thường niên có tên là Bumbershoot đang diễn ra hết sức nhộn nhịp. Không khí rất hứng khởi, phóng khoáng và đậm chất phiêu lưu.

Chúng tôi đã chọn được một căn nhà rộng rãi trên khu Đồi Capitol ở Seattle, nhưng vì mọi thứ vẫn chưa đâu vào

đâu, chúng tôi đến ở nhà gia đình Baldwin trong một tuần. Họ rất hiếu khách, tối nào cũng thết đãi chúng tôi những bữa ăn thịnh soạn, lại còn lái xe đưa Sheri đi thăm thú khắp thành phố. Họ cũng chẳng nề hà gì việc để Jonas, chú chó cưng nặng gần 50 cân của chúng tôi, bơi trong bể bơi gia đình.

Sheri phải mất khoảng tới một năm mới cảm thấy Seattle như một mái nhà thực sự, còn tôi thì chỉ cần tầm hai mươi phút. Công việc ở Starbucks khiến tôi cứ phải vắt giò lên cổ mà chạy.

Khi tôi bắt đầu một cái gì đó, tôi luôn dồn hết tâm trí cho nó. Những tháng đầu tiên ở Seattle, tôi dành hầu hết thời gian đi lại khắp các cửa tiệm, xem xét quầy thu ngân, gặp gỡ những công dân Starbucks, nếm đủ loại cà phê, và trò chuyện cùng khách hàng. Jerry quyết tâm đào tạo tôi thành một tay cực đỉnh về cà phê.

Phần kiến thức cuối cùng tôi phải học – và tất nhiên cũng là phần quan trọng nhất – là cách rang cà phê. Mãi đến tháng Mười hai tôi mới làm được công việc đó. Tôi dành cả tuần bên máy rang cà phê, chờ nghe tiếng “bốp” thứ hai, xem xét màu sắc các hạt cà phê, học cách nhận biết sự khác nhau tinh tế của những lần rang khác nhau. Đó là kết thúc trọn vẹn của một khóa đào tạo toàn diện. Tôi cảm thấy như mình vừa được phong tước hiệp sỹ.

Có lẽ tôi đã khiến nhiều người ở Starbucks phải ngạc nhiên trước sự đam mê của tôi dành cho cà phê. Khi tôi làm việc trong cửa hàng ngay quầy thu ngân, họ liên tục tra vấn kiến thức của tôi và niềm tin của tôi. Vị giác của tôi phát triển rất tốt. Mọi thứ đều suôn sẻ.

Cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi một số thành viên công ty tỏ vẻ phẫn nộ vì Jerry Baldwin thuê một người ở nơi khác đến. Tôi có cảm giác mình phải chứng tỏ bản thân – chứng tỏ rằng tôi xứng đáng với Starbucks. Tôi nỗ lực hòa nhập. Đối với một gã New York cao to đầy năng lượng ở một thành phố yên bình kín tiếng thế này, đó chẳng phải chuyện dễ. Trước giờ tôi vẫn quen diện những bộ vét đắt tiền, trong khi ở Starbucks mọi người ăn mặc thoải mái với áo cổ lọ và giày dép hiệu Birkenstocks. Phải cần có thời gian mới tạo được lòng tin. Dù sao đi nữa, tôi được thuê để làm điều quan trọng, và trong đầu tôi ngập tràn các ý tưởng dành cho công ty. Tôi muốn tạo ra một tác động tích cực nào đó.

Bầu không khí ở Starbucks bấy giờ khá thân thiện và không mấy sôi nổi, nhưng chúng tôi làm việc rất chăm chỉ. Giáng sinh là thời gian bận rộn nhất, và mọi người trong hội sở đều đến các cửa hàng giúp một tay. Một ngày nọ, hôm đó tôi đang làm việc ở quán Pike Place vào thời gian đông khách. Quán chật nêm người, và tôi thì đứng sau quầy thu ngân, hết tính toán doanh thu lại xoay sang đóng cà phê hạt vào từng gói.

Đột nhiên có người hét lên, "Ê! Gã kia vừa ăn cắp cái gì chạy ra ngoài kìa!" Rõ ràng một khách hàng đã thó hai cái máy cà phê đắt tiền và chạy bổ về phía cửa chính.

Tôi nhảy qua khỏi quầy thu tiền và bắt đầu đuổi theo. Không một giây chần chừ tự hỏi liệu gã có dùng súng hay không, tôi đuổi theo tận một con phố dốc lát sỏi, hét toáng lên, "Bỏ mấy cái máy xuống, bỏ xuống!"

Tên trộm giật mình làm rơi hai cái máy pha cà phê rồi bỏ chạy. Tôi nhặt chúng lên và cuốc bộ về cửa hàng. Mọi người

vỗ tay hoan hô tôi. Đến chiều, tôi quay lại nhà máy rang cà phê, phòng làm việc của tôi nằm ở đó. Mọi người đã treo một tấm biểu ngữ thật lớn dành cho tôi, trên đó viết: "Make My Day".

Tôi càng biết nhiều về Starbucks, tôi càng trân trọng niềm đam mê ẩn trong nó. Nhưng tôi dần nhận thấy một nhược điểm. Tuy cà phê có chất lượng tuyệt hảo miễn bàn, phục vụ ở đây đôi lúc hơi kiêu ngạo. Thái độ đó xuất phát từ niềm tự hào cao độ của Starbucks đối với sản phẩm cà phê thượng hạng của mình. Những khách hàng muốn khám phá các hương vị và công thức pha chế mới luôn thích bàn luận kiến thức họ vừa có được với chúng tôi, nhưng tôi để ý thấy các khách hàng mới thường cảm thấy hời hợt và không chút bận tâm.

Tôi muốn lấp đầy khoảng trống đó. Tôi gắn chặt mình vào Starbucks đến mức bất cứ khuyết điểm nào của Starbucks tôi cũng thấy như khuyết điểm của bản thân mình. Vì thế tôi trao đổi với nhân viên về các kỹ năng kinh doanh thân thiện với khách hàng và phát triển các tư liệu đọc giúp khách hàng biết nhiều hơn về cà phê. Tuy vậy, tôi vẫn cảm thấy phải có một cách khác hiệu quả hơn khiến cà phê hảo hạng đến được với tất cả mọi người, chứ không gói gọn thiểu số những người thưởng thức cà phê sành sỏi.

TẦM NHÌN LÀ KHẢ NĂNG NHÌN THẤY NHỮNG GÌ NGƯỜI KHÁC KHÔNG NHÌN THẤY

Chẳng nơi đâu thích hợp cho việc thưởng thức một cách đúng nghĩa vẻ đẹp lãng mạn của cuộc sống bằng Italy. Đó là

nơi tôi tìm ra niềm cảm hứng và tầm nhìn cho tương lai, nơi đã đưa cuộc sống của chính tôi, và của Starbucks, từ vùng đất Seattle yên bình đến với những nơi phồn hoa nhất trên khắp Hoa Kỳ.

Tôi khám phá ra nguồn cảm hứng đó vào mùa xuân năm 1983, gần như hoàn toàn nằm ngoài ý định của tôi.

Lúc đó tôi đã đến Starbucks được một năm, và công ty cử tôi đến Milan dự một cuộc triển lãm hàng gia dụng quốc tế. Tôi đi một mình và thuê một khách sạn giá rẻ gần trung tâm triển lãm.

Vào thời khắc tôi bước ra khỏi cửa khách sạn và thả mình vào ánh nắng chiếu vàng của một ngày thu ấm áp, cái hồn của nước Ý đã tràn ngập trong tôi. Một chữ tiếng Ý bẻ đôi tôi cũng không biết, nhưng tôi cảm thấy mình thật sự thuộc về nơi này.

Người Ý trân trọng niềm vui có được từ cuộc sống thường nhật theo cách mà không dân tộc nào khác trên thế giới này làm được. Họ biết cách tạo ra một cuộc sống cân bằng hoàn hảo. Họ hiểu rõ thế nào là lao động, thế nào là nghỉ ngơi và thế nào là tận hưởng cuộc sống. Họ đón nhận mọi thứ bằng đam mê. Không có bất cứ thứ gì lờ nhờ. Cơ sở hạ tầng ở Ý rất kinh khủng. Chẳng có thứ gì làm việc cho ra hồn. Nhưng ẩm thực Ý thì tuyệt đỉnh. Kiến trúc đẹp đến mức có thể khiến ta nghẹt thở. Và thời trang Ý vẫn luôn là chuẩn mực của sự tinh tế trên khắp thế giới.

Tôi đặc biệt yêu thích thứ ánh sáng ở Ý. Nó có ảnh hưởng rất lớn đối với tôi. Nó khiến tôi thấy được thế nào là cuộc sống.

Và những gì thứ ánh sáng đó chiếu lên cũng không kém phần tuyệt diệu. Nhiều khi đang bước dọc theo một con phố buồn tẻ trong một khu chung cư xám xịt, ta đột nhiên bắt gặp, qua cánh cửa khép hờ, hình ảnh một người phụ nữ phơi những bộ trang phục rực rỡ sắc màu trong mảnh sân đầy hoa. Và chỉ có thể ở đây bạn mới bắt gặp được hình ảnh một nhà buôn kéo cao cánh cửa sắt và bày ra một loạt các sản phẩm tuyệt đẹp: các loại trái cây và rau quả muối tươi nguyên, đặt thành từng hàng đều tăm tắp.

Người Ý thực hiện mọi chi tiết trong hoạt động bán lẻ và chế biến với sự tôn nghiêm và luôn đòi hỏi những gì hoàn hảo nhất. Chẳng hạn khi vào cuối hạ và bắt đầu sang thu, những quả vả tươi non được bày bán tại hầu như tất cả các sạp hàng bình dân. Người bán sẽ hỏi khách: “Trắng hay đen?” Nếu khách muốn mua nửa này nửa kia, chủ sạp sẽ lấy một cái khay bằng bìa cứng rồi phủ lên đó đôi ba chiếc lá vả, rồi cầm từng trái vả lên, bóp nhẹ để đảm bảo độ chính hoàn hảo. Ông sẽ sắp các trái thành bốn hàng – ba trái trắng, ba trái đen, ba trái trắng, ba trái đen – rồi cẩn thận trút vào một chiếc túi và trao nó cho bạn với một niềm tự hào của một nghệ nhân.

Buổi sáng sau khi đến nơi, tôi để ý thấy một quán cà phê nhỏ. Tôi ló đầu vào nhìn quanh. Cô thu ngân đứng gần cửa mỉm cười nhìn tôi và gật đầu. Phía sau quầy pha chế, một thanh niên cao gầy, niềm nở chào tôi, “*Buon giorno!*” trong khi anh ta ấn vào một thanh kim loại khiến một khối hơi nước lớn thoát ra. Anh trao một tách sứ nhỏ chế đầy espresso cho một trong ba người đứng chen sát nhau ngay quầy. Tiếp đó là một tách cappuccino pha chế kỳ công, với lớp bọt mịn

trắng muốt bên trên. Mọi động tác của anh đều thanh thoát đến mức trông như thể anh đang cùng một lúc vừa nghiền hạt cà phê, vừa chế espresso ra cốc, và vừa lên hơi sữa, lại còn vui vẻ tán chuyện cùng khách hàng. Quả là một nhà hát tuyệt vời.

"Espresso?" anh hỏi tôi, đôi mắt sẫm của anh như sáng lên khi anh đưa về phía tôi tách cà phê anh vừa pha.

Tôi không cưỡng lại được. Tôi đón lấy tách cà phê và nhấp một ngụm. Một hương vị đậm đặc, đầy khoái cảm chạm vào đầu lưỡi tôi. Sau ba ngụm thì cảm giác đó mất đi, nhưng tôi có thể nhận thấy sự ấm nóng và nguồn năng lượng mà nó mang lại.

Cách đó nửa khu nhà, băng qua một con phố ngang, tôi bắt gặp một quán espresso khác. Quán này thậm chí còn đông khách hơn. Tôi để ý thấy người đàn ông tóc điểm bạc phía sau quầy thuộc tên từng khách hàng và chào họ hết sức thân thiện. Rõ ràng ông vừa là chủ quán, vừa là người phục vụ. Ông cùng khách hàng cười nói vui vẻ và như đang tận hưởng từng phút giây trôi qua. Tôi dám chắc họ đều là khách quen và thói quen này mang lại cho họ cảm giác thân thuộc và thoải mái.

Cách đó thêm vài khu nhà, tôi lại thấy thêm hai quán nữa. Tôi vô cùng ngạc nhiên và thích thú.

Chính hôm đó tôi đã khám phá ra nghi thức và sự lãng mạn của quán cà phê espresso ở Italia. Tôi đã thấy chúng phổ biến đến thế nào, và tràn đầy sức sống đến thế nào. Mỗi quán có cá tính độc đáo riêng, nhưng hội tụ lại ở một điểm chung duy nhất: tình bạn thân thiết giữa các khách hàng,

những người quen biết nhau, và nghệ nhân pha cà phê, người luôn trình bày màn biểu diễn của mình bằng sự tinh tế cao độ. Bấy giờ, có đến 200.000 quán cà phê ở Italia, và riêng thành phố Milan, với diện tích chẳng hơn gì Philadelphia, đã có đến 1.500 quán. Có vẻ như chúng nằm ở mọi góc phố, và quán nào cũng chật nêm khách.

Tâm trí tôi bắt đầu dậy sóng.

Chiều hôm đó, sau khi hoàn tất các cuộc họp bên lề triển lãm thương mại, tôi lại một lần nữa khởi hành, dạo bộ khắp các con phố ở Milan để quan sát thêm nhiều quán cà phê espresso khác. Tôi nhanh chóng đến được trung tâm thành phố, nơi tọa lạc Thánh đường Piazza. Khi dạo bước qua quảng trường, bao quanh bạn sẽ là hương thơm của cà phê và hạt dẻ nướng cùng những câu bông đùa thời sự và tiếng chuyện trò ríu rít của lũ trẻ trong đồng phục học sinh. Một số quán cà phê ở khu này trông rất thanh lịch và thời thượng, trong khi các quán khác thì rộng rãi và bình dân hơn.

Vào buổi sáng, tất cả các quán đều chật cứng, và tất cả các quán đều phục vụ espresso, tinh túy của cà phê chứa trong một chiếc tách sứ. Hoàn toàn không có ghế, nếu có thì cũng rất ít. Tất cả khách hàng đều đứng, giống với phong cách bar phương Tây. Có vẻ như tất cả đàn ông đều hút thuốc.

Sức sống ngập tràn quanh bạn. Ngoạn mục như một vở opera. Bạn có thể nghe thấy sự trao đổi của những người gặp nhau lần đầu, cũng như những người đã quen thân vẫn gặp nhau hằng ngày ở quán. Tôi nhận thấy những quán cà phê này mang lại sự thoải mái, cảm giác gần gủi của cộng đồng, và không khí của một mái ấm gia đình. Nhưng có lẽ các

khách hàng đều không biết rõ về nhau lắm, trừ khi họ được đặt trong bối cảnh của chính quán cà phê đó.

Đến giờ chiều, nhịp độ giảm xuống. Tôi để ý thấy các bà mẹ cùng lũ trẻ và những người đã về hưu nán lại trò chuyện cùng người thợ pha cà phê. Đến chiều muộn, nhiều quán bày bàn ghế ra vỉa hè và phục vụ rượu khai vị. Mỗi quán là nơi quần tụ của một khu dân cư riêng, là một phần không thể thiếu của cuộc sống thường nhật.

Với người Ý, quán cà phê hoàn toàn không giống một quán ăn rẻ tiền, theo kiểu các tiệm cà phê ở Mỹ trong những năm 1950 và 1960. Họ coi quán cà phê như ngôi nhà thứ hai của mình. Mỗi sáng họ dừng chân bên quán cà phê mình yêu thích để thưởng thức ly espresso pha chế đúng với sở thích của mình. Nói theo kiểu Mỹ, đứng sau quầy hàng là một người thợ không lành nghề, nhưng anh ta trở thành một nghệ sĩ khi tạo ra tách cà phê tuyệt đẹp. Thợ pha chế cà phê ở Italia luôn là những người được tôn trọng hết mực.

Trong lúc quan sát, tôi phát hiện ra một điều: Starbucks đã đánh trật mục tiêu. Hoàn toàn trật, *Đây chính là sức mạnh!* Tôi nghĩ. *Đây chính là sợi dây kết nối*. Mối liên hệ với những người yêu cà phê không nhất thiết phải diễn ra ở ngôi nhà của họ, nơi họ tự tay nghiền và pha cà phê nguyên hạt. Điều chúng tôi phải làm là “bật mí” sự lãng mạn và bí ẩn của phà phê thông qua các quán cà phê. Người Ý hiểu rõ mối quan hệ gần gũi cá nhân mà ta có thể có đối với cà phê, đó là khía cạnh xã hội của nó. Tôi không thể tin được chuyện Starbucks đang hoạt động trong ngành kinh doanh cà phê mà lại bỏ qua một yếu tố cốt lõi đến thế.

Nhu thể Chúa đang hiển linh vậy. Mọi chuyện diễn ra quá ư đột ngột và mạnh mẽ đến mức cơ thể tôi rung lên.

Mọi thứ trở nên quá rõ ràng. Starbucks bán những hạt cà phê tuyệt hảo, nhưng chúng tôi không phục vụ cà phê bằng tách. Chúng tôi coi cà phê là thứ hàng hóa đóng túi đem về nhà cùng các món đồ tạp hóa khác. Chúng tôi đứng ở quá xa trái tim và linh hồn mang ý nghĩa thật sự của cà phê từ bao thế kỷ qua.

Phục vụ các thức uống espresso theo phong cách Ý có thể là yếu tố khiến Starbucks trở nên nổi bật. Nếu chúng tôi có thể tái tạo ở Mỹ nét văn hóa cà phê đậm bản sắc Ý, nhiều người Mỹ khác cũng sẽ choáng ngợp như tôi. Starbucks có thể trở thành một trải nghiệm tuyệt vời, chứ không chỉ là một cửa hàng bán lẻ tuyệt vời.

Tôi ở lại Milan khoảng một tuần. Tôi tiếp tục thám hiểm khắp thành phố trên đôi chân mình, ngày nào cũng đi lạc. Một sáng nọ tôi bắt tàu lửa đến Verona. Mặc dù chỉ cách thành phố Milan nhộn nhịp vỏn vẹn bốn mươi lăm phút đi tàu, nơi đây cứ như đã ngủ yên suốt từ thế kỷ mười ba đến nay. Các tiệm cà phê ở đây rất giống Milan, và khi đặt chân vào một tiệm trong số đó, tôi bắt chước gọi một tách "cà phê latte", lần đầu tiên tôi được thưởng thức hương vị của nó, Ban đầu tôi nghĩ nó đơn giản chỉ là cà phê sữa, nhưng tôi lặng đi khi ngắm nhìn người nghệ sĩ pha một lượng espresso vừa phải, lên hơi một bình sữa đầy bọt mịn, rồi chế cả hai vào một cái tách, kèm theo một hình ảnh tạo bọt đẹp bên trên.

Đây là sự kết hợp toàn vẹn giữa sữa lên hơi và cà phê, hòa trộn espresso, tinh chất cà phê hảo hạng, với sữa được tạo

ngọt bằng phương pháp lên hơi thay vì cho thêm đường. Hoàn hảo. Trong số tất cả những chuyên gia về cà phê mà tôi biết, chưa từng có ai đề cập đến thức uống này. *Không một người Mỹ nào biết đến nó*, tôi nghĩ. *Mình phải mang nó theo khi trở về*.

Đêm nào tôi cũng gọi điện cho Sheri và kể cho nàng nghe những điều tôi chứng kiến và suy nghĩ của tôi. “Dân ở đây mê cà phê khủng khiếp!” Tôi bảo nàng. Họ đã nâng nó lên một tầm cao hoàn toàn mới.”

Khi đứng ở quảng trường Milan ngày hôm đó, tôi đã không thể thấy trước thành công của Starbucks ngày hôm nay. Nhưng tôi cảm thấy trái tim thôi thúc tôi hướng đến sự lãng mạn và cảm giác ấm áp của cộng đồng. Người Ý đã biến thức uống cà phê thành một bản giao hưởng đầy giai điệu đẹp. Starbucks cũng đang chơi bản nhạc đó vang khắp khán phòng, dù chúng tôi không có lấy một sợi dây đàn.

Tôi mang cảm giác đó về lại Seattle và truyền nó cho những người quanh tôi, rồi những người này lại tiếp tục truyền đi đến mọi ngóc ngách trên khắp đất nước này. Nếu không có sự lãng mạn của cà phê espresso Italia, Starbucks sẽ mãi yên phận làm một tiệm cà phê địa phương thân thuộc tại Seattle.

4

“May mắn là cái còn lại của kiến tạo”

Bất cứ khi nào bạn chứng kiến một doanh nghiệp thành công,
hãy biết rằng có ai đó đã can đảm đưa ra
một quyết định sống còn.

Peter Drucker

Branch Rickey, tổng quản lý đội bóng Brooklyn Dodgers, người nổi tiếng với việc phá bỏ rào cản sắc tộc khi ký hợp đồng với cầu thủ Mỹ gốc Phi Jackie Robinson, thường nói rằng: “May mắn là cái còn lại của kiến tạo.”

Thảng hoặc có người lại nói mặt trời lúc nào cũng tỏa nắng lên Starbucks, rằng thành công của chúng tôi đơn thuần chỉ là do may mắn. Đúng là chúng tôi đã đón đầu một hiện tượng xã hội ở Bắc Mỹ, sự phổ biến rộng khắp của các quán cà phê và các cửa hiệu phục vụ espresso. Tôi không thể mạnh miệng nói mình đã dự tính trước được con sóng này, nhưng tôi thực sự đã nhận thấy được sức cuốn hút đầy lãng mạn của những tách cà phê Ý và đã dành ra ba năm trời tư duy động não và lên kế hoạch chi tiết nhằm chuyển tải chúng sang bối cảnh riêng của Hoa Kỳ một cách phù hợp nhất.

Bất cứ khi nào một công ty, hay một cá nhân vượt lên khỏi đám đông và tỏa sáng, mọi người sẽ nhanh chóng gán sự lớn mạnh đó cho vận may.

Còn tất nhiên người chiến thắng luôn biết được rằng thành quả đó là sản phẩm của tài năng và sự cần mẫn.

Tôi đồng ý với Branch Rickey. Đúng là vận rủi đôi khi đến hết sức bất ngờ, nhưng có vẻ như vận may chỉ đến với những người hoạch định nên nó.

Ý TƯỞNG TUYỆT VỜI ĐẤY, CHÚNG TA BẮT TAY VÀO LÀM VIỆC KHÁC THÔI NÀO

Bạn đã bao giờ nảy ra một ý tưởng xuất chúng – một ý tưởng khiến bạn phát mê lên – thế rồi đổi lại những người có khả năng biến nó thành sự thật lại bảo bạn rằng ý tưởng của bạn chẳng phải thứ đáng theo đuổi.

Đó là điều xảy đến với tôi khi tôi từ Ý trở về Seatle. Tôi đã nghĩ rằng mình sẽ mang lại một tri thức có giá trị thật sự lớn lao, thứ tri thức có thể làm nền tảng cho cả một ngành kinh doanh mới và thay đổi cái cách mà người Mỹ vẫn hay uống cà phê. Tuy nhiên, trong mắt các sếp, tôi chỉ là một gã giám đốc marketing dư thừa năng lượng.

Họ tranh luận rằng Starbucks là một nhà bán lẻ - chứ không phải quán bar hay nhà hàng. Phục vụ các thức uống espresso sẽ đặt họ vào ngành kinh doanh giải khát, họ lo ngại rằng động thái này sẽ làm xói mòn sự toàn vẹn của nhiệm vụ mà họ cho rằng một cửa hàng cà phê cần phải thực hiện. Họ cũng nhấn mạnh đến thành công của Starbucks. Đây là một công ty tư nhân nhỏ, hoạt động ổn định, và năm nào cũng làm ăn có lãi. Sao lại phải đẩy thuyền chòng chành?

Nhưng về sau tôi biết được rằng có một lý do trực tiếp hơn khiến ý tưởng của tôi không hấp dẫn được họ: Jerry đang bận suy tính một cơ hội khác, một cơ hội có sức hút với anh ấy hơn nhiều.

Câu chuyện Starbucks có không ít sự biến và bước chuyển bất ngờ, nhưng khô gì lạ bằng việc xảy ra lúc đó. Năm 1984, Starbucks mua lại cửa hàng Cà phê và Trà Peet's.

Diễn biến của sự kiện này là một phần lịch sử của Starbucks ít khi được nhắc tới, bởi lẽ Peet's và Starbucks giờ là đối thủ cạnh tranh của nhau ở vùng Vịnh San Francisco. Hầu hết khách hàng đều không biết rằng hai công ty đã từng nhập vào làm một.

Chuyện này chẳng khác gì chuyện con trai mua đứt cha đẻ của mình. Dù gì đi nữa, những người sáng lập nên Starbucks đã lấy cảm hứng từ Peet's và học các kỹ năng rang cà phê của Alfred Peet. Nhưng Alfred Peet đã bán cửa hàng vào năm 1979, và đến năm 1983 thì người chủ mới cũng không còn thiết tha gì nó nữa.

Trong mắt Jerry Baldwin, đây là cơ hội có một không hai trong đời và là con đường hứa hẹn hơn nhiều so với việc mở thêm vài quán phục vụ espresso. Là người theo chủ nghĩa thuần túy, anh luôn coi Peet's là cửa hàng tầm cỡ nhất trong ngành kinh doanh cà phê. Nó có quy mô tương tự Starbucks, với khoảng 5 cửa hiệu. Nhưng trong tâm trí Jerry, Peet's luôn là hiện thân của chuẩn mực, luôn là người tiên phong mang cà phê rang sẫm màu đến với Hoa Kỳ. Anh cho rằng thị trường Seattle được phục vụ như thế là quá đủ rồi, trong khi San Francisco và bắc California, với diện tích lớn hơn rất nhiều, còn hàng tá thứ cần phát triển.

Để kiếm đủ vốn cho sự sáp nhập này , Starbucks lâm vào khủng hoảng nợ nần. Tôi còn nhớ cái ngày mà chúng tôi sáp nhập Peet's tỉ lệ nợ-trên-vốn lên tới 6:1. Chỉ có trong những năm 1980 khi hoạt động kinh tế được khuyến khích mạnh mẽ thì các ngân hàng mới đồng ý một thỏa thuận kinh doanh như thế.

Tim tôi như chùng đi khi chúng tôi phải tiếp nhận gánh nặng đó. Nó trói chặt hai tay chúng tôi và tước đoạt của chúng tôi khả năng linh hoạt thử nghiệm các ý tưởng mới. Giờ đây công ty trở nên quá cồng kềnh đến mức chẳng còn một xu lẻ nào dành ra cho phát triển hay sáng tạo.

Nhiệm vụ hòa nhập Starbucks và Peet's rõ ràng khó khăn hơn chúng tôi tưởng rất nhiều. Tuy đều ưu tiên lựa chọn cà phê rang sẫm màu, văn hóa của hai công ty va chạm nhau quyết liệt. Trong khi mọi người ở Starbucks đều tỏ lòng tri ân và tôn trọng di sản của Peet, nhân viên ở Peet's lại e sợ một thế lực Starbucks mới nổi sẽ chực chờ nuốt chửng họ. Hơn thế nữa, quá trình sáp nhập khiến hoạt động điều hành thiếu mất tính tập trung. Gần như trong suốt năm 1984, các quản lý ở Starbucks phải liên tục thực hiện những chuyến công tác giữa hai đầu San Francisco và Seatle. Chính bản thân tôi cứ cách tuần lại phải bay đến đó để giám sát các hoạt động tiếp thị và bán lẻ của Peet's.

Một số nhân viên Starbucks bắt đầu cảm thấy bị bỏ rơi. Có quý họ còn chẳng nhận được một xu tiền thưởng. Thế là họ đến gặp Jerry cùng bản yêu sách đòi được trả công thích đáng hơn, nhất là đối với các nhân viên làm việc bán thời gian, và đòi một bản tuyên bố chính thức các khoản thưởng thường kỳ họ sẽ nhận được. Nhưng tâm trí Jerry đang để ở

nơi khác và anh không đáp lại yêu cầu của họ. Các nhân viên nhà máy trở nên hết sức giận dữ và cuối cùng đã truyền tay nhau ký một đơn kiện đòi công đoàn phải can thiệp vào. Không ai trong bộ máy lãnh đạo nhận ra sự bất mãn đã lên đến mức độ nào. Các nhân viên bán lẻ đều tỏ vẻ hài lòng, và bởi lẽ số lượng của họ lớn hơn nhiều so với số lượng nhân viên làm việc trong nhà máy, Jerry cho rằng họ sẽ bỏ phiếu ngăn chặn sự can thiệp của công đoàn. Nhưng khi đến ngày công bố chính thức, công đoàn thắng thế với nhiều hơn ba phiếu.

Jerry choáng váng. Cái công ty mà anh sáng lập, cái công ty mà anh hết lòng yêu quý, giờ đây không còn tin tưởng anh nữa. Trong suốt nhiều tháng sau, anh ngày càng nản lòng. Tóc anh bạc nhiều hơn. Starbucks đã đánh mất tinh thần đồng đội của mình.

Sự kiện này dạy cho tôi một bài học hết sức ý nghĩa: Chẳng có gì quý giá hơn lòng tin và sự tín nhiệm mà một công ty có thể tạo nên trong lòng các nhân viên của mình. Nếu nhân viên tin rằng bộ máy quản lý không chia sẻ lợi ích cho họ một cách công bằng, họ sẽ cảm thấy mình là người ngoài. Một khi họ bắt đầu mất lòng tin vào lãnh đạo, tương lai của công ty sẽ đi theo chiều hướng xấu.

Một điều quan trọng khác mà tôi học được trong suốt thời kỳ khó khăn đó là ta không nên tìm kiếm nguồn vốn cho công ty mình bằng con đường vay mượn. Nhiều doanh nhân có xu hướng thích vay tiền ngân hàng vì điều này cho phép họ nắm trọn quyền kiểm soát trong tay mình. Họ lo sợ rằng việc tăng nguồn vốn bằng cách bán cổ phần sẽ đồng nghĩa với việc họ mất đi quyền kiểm soát cá nhân đối với hoạt

động của doanh nghiệp. Tôi tin rằng cách tốt nhất giúp một doanh nhân duy trì khả năng kiểm soát của mình là cống hiến hết mình và làm vừa lòng mọi cổ đông, thậm chí ngay cả khi cổ phần của anh ta hoặc cô ta nhỏ hơn 50 phần trăm. Sự mạo hiểm này còn tốt hơn rất nhiều so với nguy cơ nợ nần chồng chất, vì nợ nần có thể làm hạn chế khả năng tăng trưởng và sáng tạo của doanh nghiệp trong tương lai.

Giờ đây nhìn lại tôi thật sự cảm thấy may mắn vì đã học được những bài học đó. Bấy giờ, tôi không hề nghĩ có ngày mình sẽ đứng đầu bất cứ một công ty nào, huống hồ là Starbucks. Nhưng bởi vì tôi thấy được điều gì sẽ xảy ra khi lòng tin không còn tồn tại giữa lãnh đạo và nhân viên, tôi hiểu rõ việc duy trì lòng tin này có ý nghĩa sống còn thế nào. Và bởi vì tôi thấy được những tác động tiêu cực của nợ nần, về sau tôi đã lựa chọn phương pháp tăng nguồn vốn bằng cách bán cổ phần. Hai nước đi này chính là những nhân tố cốt yếu cho thành công của Starbucks trong tương lai.

BẠN ĐÃ CHỨNG MINH ĐƯỢC LÀ Ý TƯỞNG CỦA BẠN KHẢ THI, GIỜ THÌ HÃY VỨT NÓ SANG MỘT BÊN

Có nhiều công ty, các quản lý cấp trung và thậm chí cả những nhân viên mới vào đều trở thành những nhà truyền giáo đầy nhiệt huyết cho các ý tưởng táo bạo và mạo hiểm. Các quản lý cấp cao thực sự cần lắng nghe những ý tưởng này và sẵn lòng thử nghiệm cũng như triển khai chúng – thậm chí dù tay tổng giám đốc điều hành có hoài nghi đi chăng nữa. Tôi học được chân lý này trước hết trong vị trí của một nhân viên Starbucks vào năm 1984 và về sau là trên

cương vị CEO. Là sếp, nếu bạn khóa chặt tai không chịu đón nghe những ý tưởng mới, nhiều khả năng bạn sẽ đóng sập rất nhiều vận hội tuyệt vời mở ra trước mắt công ty bạn.

Tôi phải mất gần một năm mới thuyết phục được Jerry cho thử nghiệm ý tưởng phục vụ espresso. Quá bận lòng chuyện sáp nhập Peet's và lo lắng về việc thay đổi bản chất cốt lõi của Starbucks, anh không coi ý tưởng đó là ưu tiên thực sự cần triển khai. Mỗi tháng trôi qua sự bất mãn của tôi lại càng tăng thêm.

Cuối cùng Jerry đồng ý cho mở thử một quầy bar espresso khi Starbucks khai trương cửa hàng thứ sáu của mình, ngay giao lộ hai con phố Fourth và Spring ở trung tâm Seattle, vào tháng tư năm 1984. Đây là địa chỉ đầu tiên của Starbucks vừa phục vụ cà phê theo dạng thức uống giải khát vừa bán cà phê nguyên hạt. Đây cũng là địa điểm đầu tiên của công ty đặt tại trung tâm thành phố, ngay giữa quận thương mại của Seattle. Tôi tin chắc các nhân viên văn phòng ở Seattle sẽ chết mê các quầy cà phê espresso y như tôi hồi ở Milan năm 1983.

Tôi yêu cầu một nửa diện tích 1.500 bộ vuông để thiết lập một quầy bar espresso theo phong cách Ý, nhưng chỉ nhận được vỏn vẹn 300 bộ vuông. Cuộc thử nghiệm vĩ đại của tôi sẽ phải nhồi nhét vào một góc nhỏ chật chội, đằng sau quầy hàng đứng, không có chỗ kê bàn hay đặt ghế hay cho khách xếp hàng, và chỉ có một khoảng bé tí để bày sữa và đường. Mặc dù tôi buộc phải thực hiện giấc mơ của mình trên quy mô nhỏ hơn rất nhiều so với dự tính, tôi vẫn tin chắc rằng các kết quả thu được sẽ chứng minh những gì bản năng mách bảo tôi là hoàn toàn đúng.

Chúng tôi không hề lên kế hoạch cho một chiến lược tiếp thị rầm rộ tiền-khai-trương nào, thậm chí cũng chẳng gắn biển thông báo Nay Chúng Tôi Có Phục Vụ Espresso. Chúng tôi quyết định sẽ chỉ mở cửa và xem điều gì sẽ xảy ra.

Vào buổi sáng tháng Tư năm 1984 đó, trời trở lạnh trái mùa, mưa phùn giăng đầy trời, nhưng không mấy nặng hạt. Theo kế hoạch chúng tôi sẽ mở cửa vào lúc 7 giờ sáng, sớm hơn thường ngày hai tiếng. Tôi đến vào khoảng 6:30 và lo lắng nhìn đường phố qua những khung cửa số trải dài từ sàn đến trần. Chỉ có những nhân viên thực sự hết lòng vì công việc mới tất bật trên những con phố dốc ở trung tâm Seattle vào giờ này.

Tôi bắt đầu đi tới đi lui khắp cửa hàng, cố gắng giữ cho mình thật bận rộn với những hoạt động sắp xếp và chuẩn bị vào phút cuối. Phía trái vẫn là quầy bán cà phê nguyên hạt như bình thường, chất đầy các hộp cà phê. Đằng sau quầy, một chuyên gia về cà phê trong chiếc tạp dề đồng phục Starbucks màu nâu đang kiểm tra lại muỗng múc cà phê bằng kim loại, chiếc cân nhỏ và máy nghiền. Anh ta phải đảm bảo mỗi hộc cà phê phải được đánh dấu phân loại chuẩn xác và có sẵn một tập tem mác tên cà phê bằng cao su để gắn vào mỗi túi cà phê khi bán. Anh sắp lại cho ngăn nắp ly tách, máy pha cà phê, và các hộp trà trên kệ kê góc tường, những sản phẩm vốn dĩ đã quen thuộc với các fan của Starbucks.

Ngay góc sau bên phải của cửa hàng, thí nghiệm của tôi chuẩn bị bắt đầu. Tương tự các thợ pha cà phê ở Milan, hai nhân viên đầy nhiệt huyết đang vận hành một chiếc máy làm bằng crôm sáng loáng, hoàn tất từng mẻ espresso rồi thực

hành kỹ năng mà họ vừa học được, cách lên hơi sữa để tạo ra những lớp bọt mịn dùng làm cà phê cappuccino.

Đúng 7 giờ sáng, chúng tôi mở cửa. Những người hiếu kỳ bắt đầu lần lượt ghé vào cửa hàng trên đường đến công ty. Đa số đều gọi một tách cà phê như bình thường. Những người khác lại hỏi han về những thức uống espresso mới lạ liệt kê trong danh sách món Ý. Hai người thợ của chúng tôi rất thích các loại thức uống mới này và nhiệt tình giải thích về công thức của chúng. Họ khuyến khích khách hàng dùng thử thức uống mà tôi đã khám phá ra ở Verona, loại thức uống mà đa phần khác hàng đều chưa từng nghe nói tới: caffè latte, loại cà phê espresso kết hợp cùng sữa lên hơi. Như những gì tôi được biết, buổi sáng hôm đó là lần đầu tiên Hoa Kỳ biết đến caffè latte.

Tôi quan sát vài người nhấp ngụm cà phê đầu tiên. Chẳng khác gì tôi, hầu hết họ đều mở to mắt, phản ứng đầu tiên khi cảm nhận sức bộc phá mới lạ của hương vị mãnh liệt. Họ hơi chần chừ, rồi lại nhấp thêm một ngụm nữa, thưởng thức sự ấm nóng ngọt ngào của sữa. Tôi thấy họ mỉm cười hài lòng vì sự hoàn hảo của thức uống đã lấp đầy vị giác của họ.

Nhịp độ tăng nhanh trong suốt giờ cao điểm vào sáng sớm, và rồi giảm dần. Thật kỳ quặc khi phải phục vụ trong cái góc sau chật chội của cửa hàng. Khách hàng chen chúc nhau trong khoảng không gian bé nhỏ đó trong khi quầy bán lẻ bên trái vắng tanh. Nếu cửa hàng này là một con tàu thì nó đã lật từ lâu rồi.

Từ giây phút chúng tôi mở cửa, tôi nhận thấy rất rõ một điều: Starbucks đã bước vào một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn khác. Không thể quay lại như cũ được nữa.

Đến giờ đóng cửa, tổng cộng đã có tới 400 lượt khách ra vào cửa hàng – cao hơn rất nhiều so với mức bình quân 250 khách một ngày ở những cửa hàng bán lẻ cà phê hạt Starbucks kinh doanh phát đạt nhất. Quan trọng hơn, tôi có thể cảm thấy những đợt sóng nhẹ đầu tiên mang đúng không gian tương tác xã hội ấm áp và giá trị nghệ thuật đã cuốn hút tôi ở Italia. Tôi trở về nhà với tâm trạng phấn khích hơn bao giờ hết.

Tuần này nối đuôi tuần khác, kinh doanh ngày một phát triển. Trong vòng hai tháng, cửa hàng phục vụ đến 800 khách mỗi ngày. Các thợ pha chế làm không nghỉ tay mà hàng người vẫn xếp dài ra tận cửa rồi lấn cả vỉa hè. Bất cứ khi nào tôi ghé qua kiểm tra cuộc thử nghiệm của mình, các khách hàng lại ùa tới bày tỏ sự hứng khởi của họ. Phản hồi thật vượt quá sức tưởng tượng của tôi.

Cửa hàng Fourth và Spring bắt đầu trở thành nơi tụ tập của nhiều người, không khí ở đây vô cùng náo nhiệt. Thế là thành công đã đến với tôi. Thành công cũng đã đến với một bộ phận các nhân viên Starbucks hết lòng ủng hộ ý tưởng này, những người như Gay Niven, phụ trách thu mua bao bì thành phẩm tại Starbucks từ năm 1979, hay Deborah Tipp Hauck, người được tôi tuyển về quản lý một cửa hàng vào năm 1982.

Đây chính là kết quả thử nghiệm mà tôi hết lòng mong đợi. Từ thành công của quầy bar espresso đầu tiên này, tôi bắt đầu hình dung ra nhiều khả năng khác. Chúng tôi có thể mở nhiều quán cà phê khắp thành phố, quán nào cũng phục vụ các thức uống espresso. Chúng không chỉ đóng vai trò như một chất xúc tác mà còn là phương tiện giúp chúng tôi

mang cà phê Starbucks đến với một bộ phận khách hàng mới rộng hơn.

Lúc đó tôi cứ nghĩ ắt hẳn thành công của Fourth và Spring sẽ xóa tan mọi lo ngại mà Jerry Baldwin vẫn đang trăn trở. Anh cũng sẽ thấy rõ như tôi cơ hội tuyệt vời đang mở ra giúp chúng tôi đưa Starbucks lên một tầm cao hoàn toàn mới.

Nhưng một lần nữa, bong bóng ước mơ của tôi vỡ vụn.

Đối với Jerry, thành công của cửa hàng có cái gì đó không ổn. Dù tôi vẫn luôn hết lòng tôn trọng anh, tôi nhận thấy cách Jerry và tôi nhìn nhận ngành kinh doanh cà phê, cũng như cách chúng tôi nhìn nhận thế giới, hoàn toàn khác nhau. Jerry cho rằng thức uống espresso làm chệch hướng trọng tâm kinh doanh của chúng tôi – kinh doanh cà phê hạt arabica ở cấp bán lẻ. Anh không muốn khách hàng coi Starbucks là nơi họ ghé chân gọi một ly cà phê rồi mang đi.

Còn đối với tôi, espresso chính là trái tim và là linh hồn của trải nghiệm cà phê. Mục đích mở quán không phải chỉ để mang cà phê ngon đến với khách hàng mà còn để chỉ cho họ biết cách *thưởng thức nó*.

Chắc chắn Jerry vô cùng phiền lòng về tôi trong suốt những tháng sau khi Fourth và Spring khai trương. Ngày nào tôi cũng hối hả lao vào phòng anh, trưng ra hàng tá những thống kê doanh thu và lượt khách hàng. Anh không thể phủ nhận thành công của chúng tôi, nhưng anh vẫn không muốn phát triển nó.

Xuyên suốt quá trình hợp tác làm ăn, Jerry và tôi chưa một lần tranh cãi. Nhưng cả anh và tôi đều nhận ra rằng chúng tôi đã lâm vào bế tắc, rằng bất đồng giữa chúng tôi

không đơn thuần chỉ là do một định hướng mới nào đó trong kinh doanh; vấn đề mà chúng tôi bất đồng có khả năng sẽ dẫn tới một sự thay đổi sâu sắc của cả công ty. Là người sắc sảo và tinh tế, anh thấy rõ một ngọn lửa đang bùng cháy trong tôi, một ngọn lửa mà anh không cách gì dập tắt được.

Sau nhiều tuần cố gắng thuyết phục, một ngày nọ, tôi sải bước vào văn phòng của Jerry, quyết làm cho ra lẽ mọi chuyện.

“Các khách hàng đang phản hồi rất tích cực,” tôi nói. “Đây là một ý tưởng tuyệt vời, chúng ta phải tiếp tục phát triển nó.”

“Công ty chúng ta chỉ chuyên rang hạt cà phê Howard ạ. Tôi không muốn lao đầu vào ngành kinh doanh nhà hàng,” anh mệt mỏi nói, nhận thấy chúng tôi lại sắp sửa phải quay về đề tài cũ.

“Đó đâu phải là kinh doanh nhà hàng!” Tôi khăng khăng. “Đơn giản là chúng ta mang lại cho khách hàng cơ hội được thưởng thức cà phê theo đúng phong cách của nó.”

“Howard, hãy nghe tôi. Đây không phải là chuyện nên làm. Nếu chúng ta quá chú tâm vào phục vụ cà phê, chúng ta rốt cuộc sẽ chẳng khác nào một nhà hàng hay một quán ăn tầm thường đang nhan nhản khắp nơi. Nhìn từng bước thì thấy có vẻ hợp lý, nhưng cuối cùng chúng ta sẽ đánh mất cái gốc *cà phê* của mình.”

“Nhưng chúng ta đang nối lại bản sắc cà phê của mình đấy chứ!” Tôi tranh cãi. “Điều này sẽ mang lại cho chúng ta thêm nhiều khách hàng.”

Nhận thấy sự cương quyết của tôi, Jerry im lặng ngồi trong ít phút, khoanh tay trước ngực, rồi cuối cùng anh ngỏ ý: “Có lẽ chúng ta có thể đặt máy pha espresso ở phía sau một hai cửa hàng khác.”

“Chúng ta có thể thực hiện trên quy mô lớn hơn thế rất nhiều,” tôi lặp lại, hiểu rõ rằng nếu tôi chấp nhận sự nhượng bộ của anh, đó sẽ là điểm xa nhất mà tôi có thể đưa công ty đến, vỏn vẹn vài máy pha cà phê khiêm tốn nép sau một hai cửa hàng nhỏ.

“Starbucks không cần phải bành trướng ra thêm chút nào nữa. Nếu cậu có quá nhiều khách hàng ra vào trong một ngày, cậu không thể hiểu rõ họ như cái cách xưa nay chúng ta vẫn làm.”

“Ở Ý, các thợ pha cà phê đều biết rõ mọi khách hàng của mình.”

“Bên cạnh đó, chúng ta đang nợ nần chồng chất nên không thể nào theo đuổi ý tưởng đó được. Thậm chí dù muốn chúng ta cũng không thể kham nổi.” Anh đứng dậy và chuẩn bị bỏ về nhà, thấy tôi chần chừ không muốn kết thúc cuộc đối thoại, anh nhấn mạnh: “Tôi xin lỗi, Howard. Chúng ta chắc chắn sẽ không thực hiện ý tưởng này. Cậu phải chấp nhận chuyện đó thôi.”

Tôi cảm thấy ức chế trong suốt nhiều tháng trời, sự hoài nghi khiến tôi hoàn toàn tê liệt. Tôi thấy mình như tách thành hai nửa: một nửa là lòng trung thành tôi dành cho Starbucks, một nửa là niềm tin tôi đặt vào triển vọng của những quán bar phục vụ cà phê espresso phong cách Ý.

Tôi quá bận rộn với công việc hàng ngày, phải bay tới bay lui San Francisco để tìm cách ổn định hoạt động của cả hai công ty, đến nỗi lẽ ra tôi hoàn toàn có thể lảng tránh bản thân mình và từ bỏ ý tưởng đó. Nhưng tôi không cho phép nó chết. Tôi cảm thấy kinh doanh espresso là quá đúng đắn, và nó đã ngấm quá sâu vào máu thịt tôi đến mức không thể buông xuôi được.

Một kỳ cuối tuần nọ, cũng khoảng thời gian đó, khi tôi xuống phố đến câu lạc bộ thể thao để tham gia vào trận đấu bóng rổ Chủ nhật như thường lệ, tôi được phân cặp với một gã tóc vàng lực lưỡng trạc tuổi tôi. So với chiều cao sáu bộ hai của tôi, anh ta cao hơn hai inch, và anh là một cầu thủ rất cừ.

Khi trận đấu kết thúc, chúng tôi bắt đầu tán chuyện và anh ta tự giới thiệu mình là Scott Greenburg. Anh bảo tôi rằng anh hành nghề luật sư và có một văn phòng lớn trong thành phố. Sau khi biết được công việc của tôi, anh nói anh rất thích cà phê Starbucks thế là sau đó thảng hoặc tôi lại mang tặng anh cốc cà phê. Chúng tôi thường xuyên gặp gỡ và uống bia cùng nhau, dần già, tôi thổ lộ hết với anh tất cả những nỗi bực dọc và bất mãn của mình.

Scott hóa ra lại là một luật sư chuyên về công ty, công việc của anh là tư vấn các công ty về rất nhiều vấn đề, kể cả việc kêu tọi cổ đông và chào chứng khoán ra công chúng. Khi tôi nói với anh mong muốn hoạt động độc lập và mở các quán bar chuyên phục vụ espresso của mình, anh bảo tôi rằng có thể một số nhà đầu tư sẽ quan tâm đến chuyện này.

Sau khi trao đổi những ý tưởng của mình với Scott và Sheri, tôi dần nhận ra mình sẽ phải làm những gì. *Đây là*

thời khắc của tôi. Nếu tôi không nắm bắt cơ hội này, nếu tôi không can đảm bước ra khỏi chỗ ngồi ấm áp và mạo hiểm, nếu tôi chần chừ quá lâu, thời khắc đó sẽ qua đi. Tôi biết rằng nếu không tận dụng được cơ hội này, cả đời tôi sẽ mãi băn khoăn: *Nếu mình can đảm hơn thì sao? Tại sao lúc đó mình lại yếu hèn đến thế?* Đây là lúc tôi cần khai hỏa. Thậm chí nếu mọi chuyện có không thành công như mong muốn, tôi vẫn phải thử.

Tôi quyết định rời khỏi Starbucks và tự mình mở công ty riêng. Ý tưởng của tôi là mở các cửa hiệu phục vụ cà phê dùng tách và các thức uống espresso, chủ yếu tập trung ở những địa điểm trung tâm đông người qua lại. Tôi muốn tái tạo sự lãng mạn và nghệ thuật cùng không gian cộng đồng mà tôi thấy ở Italia.

Phải mất đến vài tháng lên kế hoạch, nhưng cuối cùng tôi cũng thực hiện được nước cờ của mình. Biết tôi đã hết mức quyết tâm, Jerry và Gordon ủng hộ ý tưởng này. Họ để cho tôi tiếp tục công việc và sử dụng văn phòng cho đến khi tôi sẵn sàng chuyển đi, vào cuối năm 1985.

Trên một số khía cạnh, việc dứt áo ra đi để bắt đầu công ty mới của riêng mình đòi hỏi không ít lòng can đảm. Sau khi đưa ra quyết định, tôi mới biết Sheri đang mang thai. Nếu không có khoản lương của tôi, chúng tôi sẽ phải sống dựa vào thu nhập của nàng cho đến khi tôi gây dựng được công ty và làm ăn phát đạt. Nàng không nề hà gì việc phải quay lại làm việc ngay sau khi sinh con vào tháng Giêng, nhưng tôi rất không vui khi chỉ vì quyết định của tôi mà nàng không còn lựa chọn nào khác.

Nhưng ở một chừng mực nào đó, tôi cảm thấy dường như mình đã chuẩn bị cho nước cờ này từ rất lâu rồi. Mỉa mai thay, nó lại trái hẳn với những chân giá trị mà bố mẹ đã dạy tôi. Từ tấm gương của bố, tôi học được rằng thôi việc sẽ dẫn đến sự bất ổn định và vô khối xáo trộn trong gia đình. Còn mẹ thì lúc nào cũng khăng khăng một điệp khúc bất hủ: "Con có một công việc quá tốt. Sao lại từ bỏ nó?"

Nhưng tôi nhận thấy nước cờ này hoàn toàn nhất quán với giấc mơ của đời mình, với hoài bão muốn làm một điều gì đó cho gia đình và cho chính bản thân, muốn chinh phục một điều gì đó thật sự đặc biệt, muốn được tôn trọng, với khao khát muốn vươn xa thoát khỏi cảnh nghèo khổ và cuộc sống bươn chải mà cả đời bố mẹ tôi đã phải gánh chịu.

Kenny G, bạn thân của tôi, về sau thuật lại một trải nghiệm tương tự trong đời anh. Vào những năm 1980 anh là thành viên của một ban nhạc có tiếng, vừa được trọng vọng, thu nhập lại ổn định. (Đây là chuyện xảy ra rất lâu trước khi anh trở thành một nhạc công chơi kèn saxophone theo phong cách jazz nổi tiếng.) Nhưng anh nhận thức rằng anh sẽ rời khỏi ban nhạc nếu tìm ra được âm thanh riêng của chính mình. Nói theo ngôn ngữ âm nhạc, anh bước ra sân khấu và hòa tấu một bản nhạc đầy màu sắc. Nếu anh không làm thế thì giờ đây Kenny G chỉ là một tay chơi saxophone cho một ban nhạc tỉnh lẻ nào đó.

Đâu là điểm khác biệt giữa một người tài năng thành công và một người thậm chí còn tài năng hơn nhưng lại cứ thụt lùi mãi ở phía sau? Hãy lấy các diễn viên đầy triển vọng đang phải phục vụ bàn ở New York làm ví dụ: Nhiều người trong

số họ tài năng thậm chí không hề thua kém Robert DeNiro và Susan Sarandon.

Một phần yếu tố tạo nên thành công là việc định giờ và cơ hội. Nhưng hầu hết chúng ta đều phải tự tạo ra cơ hội cho chính mình và sẵn sàng nắm bắt khi ta nhận thấy một vận hội lớn mà người khác không nhận thấy.

Mơ ước là một chuyện, nhưng khi giờ G đã điểm, bạn phải sẵn lòng từ bỏ những gì quen thuộc để bước ra ngoài tìm về âm thanh của chính bản thân mình. Đó là điều tôi đã làm vào năm 1985. Nếu tôi không làm thế, sẽ không bao giờ có Starbucks của ngày hôm nay.

5

Những người luôn nói "không" chẳng bao giờ xây được một doanh nghiệp lớn

Chúng ta đánh giá bản thân qua những gì chúng ta cảm thấy mình có thể làm được, trong khi người khác đánh giá chúng ta qua những gì chúng ta đã làm.

Henry Wadsworth Longfellow, **Kavanagh**, 1849

Có một câu chuyện cổ tích kiểu Mỹ mà bất cứ một doanh nhân nào cũng mơ tới: bắt đầu một ý tưởng lớn, thu hút vài nhà đầu tư, và xây nên một doanh nghiệp sinh lãi và phát triển bền vững.

Vấn đề nằm ở chỗ, thường thì bạn luôn phải bắt đầu trong tư thế của một người lép vế.

Nếu bạn muốn biết những người lép vế cảm thấy thế nào, hãy thử đi quyên tiền với mục đích xây dựng một doanh nghiệp mới. Người ta sẽ đóng sầm cửa trước mặt bạn. Họ sẽ nhìn bạn với đầy vẻ hoài nghi. Họ sẽ làm xói mòn sự tự tin của bạn. Họ sẽ đưa ra mọi loại lý do có thể nghĩ ra được để giải thích tại sao ý tưởng của bạn chẳng làm nên trò trống gì.

Tuy nhiên, làm người thế yếu cũng có mặt tốt của nó, vì nhiều khi đối mặt với nghịch cảnh lại tiếp thêm sinh lực cho ta. Như tôi có phần lại thích việc có quá nhiều người lại bảo rằng những hoạch định của tôi không thể thành công được. Dù có bao nhiêu người chỉ trích đi chăng nữa, tôi luôn vững tin rằng mình có thể chiến thắng. Tôi tin vào chiến thắng tới

mức cảm thấy vô cùng thích thú khi kỳ vọng của mọi người thấp đến độ tôi biết rõ mình có thể đánh bại họ.

Chẳng ai đạt được bất cứ thứ gì khi tin vào những kẻ biết nói "*Không*." Và cũng ít ai thành công khi cứ cố bám vào những ý tưởng sẵn có trong những lĩnh vực sẵn có.

Chính những người theo đuổi con đường vắng bong người đi mới sang tạo ra các ngành công nghiệp mới, phát minh ra các sản phẩm mới, xây nên các doanh nhiệp trường tồn, và truyền cảm hứng cho những người quanh họ thúc đẩy năng lực của mình lên đến những tầm cao kỳ vĩ nhất của thành công.

Nếu bạn không còn là kẻ lép vế nhưng luôn hết mình trong mọi cuộc chiến, không còn phải chiến đấu chống lại nghịch cảnh, bạn sẽ phải đón nhận điều tệ hại nhất của số phần: sự tầm thường.

CHỮ "KHÔNG" TRONG TIẾNG Ý NGHE KHÔNG TỆ ĐẾN THẾ

Jerry Baldwin khiến tôi ngạc nhiên. Khi tôi đang chuẩn bị giấy tờ thành lập công ty mới và lên kế hoạch tiếp cận các nhà đầu tư để quyên tiền, anh gọi tôi vào văn phòng rồi đề nghị đầu tư 150.000 USD tiền trích từ Starbucks vào doanh nghiệp phục vụ cà phê của tôi.

"Đây không phải lĩnh vực kinh doanh mà chúng tôi muốn dấn thân vào," anh giải thích, "nhưng chúng tôi sẽ hỗ trợ cậu."

Bằng những lời đó, mỉa mai thay, Starbucks trở thành nhà đầu tư đầu tiên của tôi, bảo đảm một lượng tiền kếch sù cho một công ty đang nợ chồng chất. Jerry cũng đồng ý giữ một chân giám đốc, còn Gordon hứa sẽ làm chuyên gia tư vấn bán thời gian trong sáu tháng. Sự ủng hộ này khiến giai đoạn chuyển tiếp của tôi trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Có lẽ Jerry hy vọng ngăn tôi không trở thành đối thủ cạnh tranh hoặc cũng có thể anh muốn đảm bảo rằng tôi sẽ sử dụng cà phê Starbucks, mặc dù đằng nào thì đó cũng là lựa chọn số 1 của tôi. Tuy nhiên, tôi thấy rõ rằng Jerry đơn giản cũng muốn giúp đỡ tôi, và tôi hết long biết ơn.

Gordon cũng hứng khởi với dự án kinh doanh này như tôi, và anh lên dây cót cho cái đầu sang tạo của mình làm việc, giúp mài giũa ý tưởng của tôi. “Không thể bằng lòng với những thứ tầm thường,” Gordon bảo tôi. “Cậu phải nâng tầm kỳ vọng của khách hàng. Mọi thứ của cửa hàng mới – tên gọi, cách bài trí, cách truyền tải, sự chú trọng trong pha chế cà phê – mọi thứ phải khiến khách hàng mong chờ những giá trị ngày càng hoàn hảo hơn.”

Chính Gordon là người đề xuất tôi đặt tên cửa hàng là Il Giornale. Bên cạnh việc mọi người đều biết đây là tên của tờ báo lớn nhất Italia, *giornale* còn có một ý nghĩa cơ bản hơn là *thường nhật.* Ta có tờ báo thường nhật, món bánh bao thường nhật, tách cà phê thường nhật. Nếu chúng tôi phục vụ cà phê ngon với phong cách và sự tinh tế của nước Ý, chúng tôi hy vọng khách hàng ngày nào cũng đến với chúng tôi.

Với sự hỗ trợ của Jerry và Gordon, tôi ngây ngô tin rằng mình có thể thu hút được tất cả các nguồn vốn đầu tư cần thiết trong vòng sáu tháng.

Không có gì ngọt ngào đối với một doanh nhân chỉ vừa mới bắt đầu dấn thân vào thương trường hơn hương vị thành công khi quyên được đồng đô la góp vốn đầu tiên. Nhưng khi chữ "không" lần đầu tiên đến, nó chẳng khác nào một cú tát thẳng vào giữa mặt. Tôi đã phải trải cảm giác đó ngay tại Italy.

Vào tháng mười hai, ngay khi tôi vừa rời khỏi Starbucks, Gordon và tôi bắt đầu một chuyến phiêu lưu, bay tới Italy nghiên cứu các quán cà phê. Trong suốt ba năm trước đó, tôi ngày càng quý anh và yêu thích sự khác lạ ở anh. Tôi hy vọng mình sẽ trở về với một triệu đô la tiền đầu tư.

Triển vọng lớn nhất của chúng tôi là Faema, một nhà sản xuất máy pha espresso ở Milan. Tôi đã giới thiệu ý tưởng của mình cho họ qua điện thoại, và họ có vẻ rất hứng thú. Trong trọn ngày đầu tiên ở Milan, tôi tiến hành bài thuyết trình đầu tiên, và tôi rất tự hào về nó. Tôi giải thích cho họ hiểu chúng tôi sẽ tái tạo lại trải nghiệm espresso phong cách Ý ở Mỹ như thế nào, và sẽ mở rộng đến năm mươi cửa hàng ra sao. Tôi diễn thuyết hùng hồn hết mức có thể về tiềm năng của thời cơ này và nhấn mạnh sức cuốn hút của cà phê phong cách Ý, điều ít được biết đến ở Hoa Kỳ. Tôi cho rằng một công ty chuyên bán máy pha espresso thương mại như họ chắc chắn sẽ thấy dự án kinh doanh này trăm phần chiến thắng.

Nhưng sau một phiên thảo luận ngắn đến đáng kinh ngạc, họ từ chối chúng tôi. Họ cứ khăng khăng rằng người không bao giờ có thể thưởng thức espresso theo cách của người Ý.

Dù tôi nhận ra có lẽ mình đã quá lạc quan về triển vọng một Tổng công ty lớn ở nước ngoài chấp nhận góp vốn cho

một công ty Hoa Kỳ nhỏ bé chưa có chút tiếng tăm nào, tôi vẫn không thôi cảm thấy chùng long. Sự từ chối của Faema đồng nghĩa với việc tôi sẽ phải đến gõ cửa từng nhà đầu tư tư nhân một hòng quyên được khoản vốn 1,7 triệu đô la mà tôi cần. Tôi biết chuyện đó khó đến mức nào.

Nhưng lúc nào cũng vậy, nước Ý khiến ta không thể buồn phiền được lâu, Gordon và tôi ghé gần 500 quán bar espresso ở Milan và Verona. Chúng tôi ghi chú, chụp ảnh, và quay phim cảnh các thợ pha cà phê trưng trổ tay nghề. Chúng tôi quan sát các thói quen địa phương, thực đơn, lối bài trí, các kỹ thuật pha espresso. Chúng tôi uống rất nhiều cà phê, thưởng thức nhiều loại rượu Ý, và ăn những bữa thịnh soạn. Chúng tôi ngồi ở các quán cà phê ngoài trời dưới ánh sáng và những gam màu tuyệt diệu của nước Ý, thấy rõ mình sẽ phải làm gì để có thể tạo ra một quán cà phê phong cách Ý đầy bản sắc như thế.

Khi trở lại Seattle, chúng tôi hứng khởi với ý tưởng của mình chẳng kém gì lúc ra đi, và tôi tiếp tục quyết tâm quyên đủ số tiền cần thiết để khai sinh Il Girnale.

Tôi chẳng có khoản tiền riêng nào để đóng góp, và tôi cũng chẳng biết gì về vốn mạo hiểm. Có vẻ không phải khi tiếp cận bạn bè và người thân vì tiền. Tôi nghĩ rằng nếu đây là ý tưởng hay, các nhà đầu tư có kinh nghiệm sẽ muốn giành lấy một phần. Còn nếu nó không khả thi, họ sẽ cho tôi thấy rõ.

Đúng là họ đã cho tôi thấy rõ, và sau họ là một số người khác.

Mãi cho đến rất lâu sau này, tôi không hề nhận ra những liên đới dài hạn của việc quyên vốn. Không như các công ty dựa trên tri thức như Microsft, các doanh nghiệp bán lẻ vô cùng nhạy cảm với vốn; khi ho nhanh chóng mở thêm nhiều cửa hàng, họ đòi hỏi một nguồn cung vốn liên tục để trang trải các khoản như chi phí xây dựng, cơ sở vật chất, và tiền thuê mặt bằng. Mỗi khi quyên thêm tiền, phần chia của mỗi thành viên sáng lập sẽ giảm đi. Tôi sẽ chẳng bao giờ có được 50 phần trăm quyền sở hữu, một số giám đốc ở công ty phần mềm cũng thế. Nhưng vào thời điểm đó, tôi không còn lựa chọn nào khác. Nếu tôi thực sự lựa chọn khác đi, Starbucks sẽ chẳng thể lớn mạnh nhanh chóng và bền vững được như thế.

Sau khi tôi từ Ý trở về, tôi cùng người bạn tên Scott Greenburg ngồi ngay bàn ăn phòng bếp nhà tôi và phác thảo một kế hoạch kêu gọi góp vốn mới cho Il Giornale. Cả hai chúng tôi đều còn trẻ và rất phấn khích trước những tiềm năng này, chúng tôi kết hợp cho nhau rất hoàn hảo: Tôi có tầm nhìn còn anh biết cần có những thông tin và thống kê nào để thu hút các nhà đầu tư tư nhân và anh biết cách lên sườn các cơ hội cũng như rủi ro có thể gặp phải.

Vì chúng tôi đang mang đến một cái gì đó mới mẻ cho Seattle, tôi ước chừng mình phải mở ít nhất một cửa hàng trước, để cho mọi người thấy mức độ khả thi và sự lôi cuốn đầy nghệ thuật của một quán cà phê phong cách Ý. Tuy nhiên, để làm được thế, tôi sẽ cần tăng thêm vốn ban đầu là 400.000 đô la. Sau đó, tôi đã tính luôn là cần thêm 1,25 triệu đô la nữa để triển khai ít nhất tám quầy espresso và chứng minh rằng ý tưởng này khả thi ngay cả khi mở rộng quy mô

trong lẫn ngoài Seattle. Ngay từ khi thành lập, Il Giornale luôn được coi như một doanh nghiệp lớn, chứ không phải một cửa hàng đơn lẻ.

ĐÔI KHI SỰ CHÂN THÀNH LẠI HIỆU QUẢ HƠN MỌI KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nhà đầu tư bên ngoài đầu tiên của Il Giornale là Ron Margolis - ở một số khía cạnh nào đó, ông là người khó có khả năng trở thành nhà đầu tư nhất mà ta có thể tưởng tượng ra. Ron là một thầy thuốc đã đặt một phần tiền tiết kiệm vào thị trường chứng khoán và phần còn lại vào các công ty nhỏ mới nổi đầy mạo hiểm, phần lớn là phi vụ làm ăn của những người ông biết rõ và tin tưởng.

Khi tôi tiếp cận Ron, hai chúng tôi hoàn toàn xa lạ, Sheri biết vợ ông, Carol, qua liên lạc công việc. Một ngày mùa thu, ba người dắt chó đi dạo trên lớp lá khô ở công viên Seattle. Carol có con nhỏ, Sheri thì đang mang thai, và Ron là bác sĩ sản khoa nên câu chuyện nhiều phần đều liên quan đến trẻ con cả. Nhưng khi Sheri đề cập chuyện tôi đang bắt đầu công ty của riêng mình, Ron bảo nàng: "Nếu Howard mà bắt đầu kinh doanh, tôi tin cậu ấy sẽ thành công, thế nên tôi muốn biết thêm thong tin về chuyện đó." Không lâu sau, Sheri sắp xếp cho tôi gặp họ. Carol mời chúng tôi đến dùng bữa.

Ở thời kỳ đầu này, tôi vẫn đang quá phấn khích với ý tưởng của mình nên chẳng hề lo lắng gì. Tôi mang theo kế hoạch kinh doanh mà Scott và tôi bỏ nhiều giờ soạn thảo. Chúng tôi đã chuẩn bị hết các dự kiến tài chính chuẩn: chúng

tôi cần huy động bao nhiêu tiền, việc khai trương cửa hàng đầu tiên sẽ mất bao lâu, mất bao lâu chúng tôi mới có lãi, các nhà đầu tư sẽ được hưởng lợi theo vốn góp thế nào. Tôi thậm chí còn mang theo bản vẽ cửa hàng đầu tiên do một kiến trúc sư thiết kế.

Ron chẳng cho tôi lấy một cơ hội chìa chúng ra cho ông xem.

Khi chúng tôi đến mái ấm của gia đình Margolis, chúng tôi ngồi vào bàn ăn tối. "Hãy nói tôi nghe về phi vụ kinh doanh mà cậu đang bắt đầu đi," Ron nói, sau vài phút chuyện phiếm.

Tôi hào hứng đáp lời. Tôi nói với ông về nguồn cảm hứng mà tôi có khi du lịch đến Ý, về việc ghé quán cà phê quan trọng thế nào trong cuộc sống hàng ngày của người Ý. Tôi miêu tả sự tinh tế và nét nghệ sĩ mà các thợ pha cà phê mang lại cho việc phục vụ mọi thức uống espresso. Tôi trao đổi ý tưởng trưng bày báo trên giá cho khách hàng đọc, và tên quán sẽ là *Il Giornale*. Nếu văn hóa espresso có thể lớn mạnh ở Ý, tôi tranh luận, nó cũng có thể lớn mạnh ở Seattle – và bất cứ nơi nào khác.

Càng nói tôi lại càng hứng khởi hơn, thế rồi đột nhiên, Ron ngắt lời tôi. "Cậu cần bao nhiêu?" ông nói.

"Giờ tôi đang tìm nguồn vốn khởi đầu," tôi đáp lời, bắt đầu giở các giấy tờ ra. "Để tôi xem các dự kiến tài chính."

"Không cần đâu," ông nói, xua tay bảo tôi cất hết đi. "Tôi chẳng hiểu gì mấy thứ đó đâu. Cậu cần bao nhiêu? Liệu 100.000 đô la có đủ không?" Ron rút tập chi phiếu và bút ra rồi viết séc.

Tôi ước gì lần huy động vốn nào cũng dễ dàng được như thế.

Ron không đầu tư dựa trên các dự kiến tài chính mà ông nhìn vào sự chân thành, trung thực và niềm đam mê của tôi. Nói ngắn gọn, ông tìm kiếm người mà mình có thể tin tưởng. Hành động của ông hôm đó khá mạo hiểm. Phải mất bốn năm công ty mới bắt đầu có lãi. Ron và Carol chẳng có gì đảm bảo họ sẽ nhận lại được khoản đầu tư của mình, chứ đừng nói là lợi tức. Nhưng khi công ty bắt đầu chào bán cổ phiếu ra công chúng, và lợi nhuận cũng như giá cổ phiếu bắt đầu tăng cao, họ được tưởng thưởng xứng đáng. Cổ phần họ mua với giá 100.000 đô la đã tăng lên hơn 10 triệu đô la.

Chỉ riêng đam mê thôi không thể đảm bảo cho một kết quả tốt đẹp. Chính Ron sẽ nói cho bạn biết rằng rất nhiều khoản đầu tư khác của ông, cũng thực hiện theo bản năng như thế, không sinh lời được đến vậy. Một số doanh nhân thất bại vì rốt cuộc ý tưởng của họ không hề ổn chút nào. Những người khác thì thiển cận và không muốn từ bỏ quyền kiểm soát. Một số người từ chối không muốn đưa thêm tiền vào nữa. Mọi yếu tố đều có thể khiến một công ty đi chệch hướng vào thời kỳ nằm giữa nhiệt huyết ban đầu của người sáng lập và doanh lợi cuối cùng. Nhưng đam mê đang và sẽ mãi là một thành phần cần thiết. Thậm chí kế hoạch kinh doanh xuất sắc nhất thế giới cũng không thể mang về một đồng xu nào nếu nó không bao hàm đam mê và lòng chính trực.

Điều buồn cười khi Ron bỏ phiếu tín nhiệm *Il Giornale* là ông thậm chí còn chẳng mấy khi uống cà phê. Ông đầu tư vào tôi, chứ không phải vào ý tưởng của tôi. Ông là bác sĩ,

chứ không phải nhà kinh doanh. Nhưng lời khuyên của ông thì vô cùng đáng nhớ:

"Tôi nhận thấy hình như những người thành công đều có nghị lực phi thường muốn làm một điều gì đó," Ron nói. "Họ dốc sức dấn thân vào canh bạc. Trong thế giới này, khá hiếm người sẵn lòng dấn thân vào một canh bạc lớn."

Nếu bạn tìm thấy một người như thế, hãy lắng nghe thật kỹ; có thể cuối cùng bạn sẽ chung tay cùng họ thực hiện một giấc mơ vĩ đại ngang tầm kỳ tích.

NGƯỜI YẾU THẾ NHÌN NHẬN THẾ GIỚI NHƯ THẾ NÀO?

Khi con trai tôi ra đời, vào tháng Giêng, tôi đã huy động đủ khoản vốn khởi đầu cần thiết, 400.000 đô la, ở mức 92 xu một cổ phiếu. (Vì có hai đợt chia nhỏ cổ phiếu về sau, mức giá này tương đương mức 23 xu một cổ phiếu hiện nay.) Khoản tiền do Starbucks và Ron Margolis cung cấp; phần còn lại đến từ Arnie Prentice và các khách hàng của ông.

Arnie Prentice, đồng chủ tịch một công ty dịch vụ tài chính biết rõ Starbucks và thức uống espresso của người Ý, là một trong những người đầu tiên có niềm tin chắc chắn vào tương lai mà tôi muốn hướng đến, Ông sắp xếp các buổi điểm tâm và ăn trưa để tôi có thể trình bày ý tưởng của mình cho khách hàng của ông để đảm bảo cho danh tiếng của tôi. Ông tham gia hội đồng quản trị Il Giornale và vẫn tại vị trong hội đồng quản trị Starbucks cho tới ngày hôm nay.

Khoản vốn khởi đầu này cho phép tôi thuê được mặt bằng và bắt đầu xây dựng cửa hàng Il Giornlae đầu tiên, trong một cao ốc văn phòng mới mà về sau trở thành toà nhà chọc trời cao nhất Seattle, Trung tâm Columbia. Chính vào thời điểm này Dave Olsen đã nhập cuộc cùng tôi (tôi sẽ nói rõ hơn về anh trong chương sau). Hai chúng tôi bắt đầu làm việc cùng nhau để đưa công ty vào hoạt động vào khoảng tháng tư 1986.

Nhưng tôi phải dồn phần lớn thời gian và công sức để huy động thêm khoản tiền 1,25 triệu đô-la tiếp theo. Chúng tôi thuê một văn phòng nhỏ ở Đại lộ số 1, và tôi bắt đầu đặt nền móng. Tôi dành từng phút một quyên tiền, đôn đáo dự hết cuộc họp này đến cuộc họp khác và luôn nỗ lực giữ cho các bài trình bày của mình luôn tươi mới. Luôn liên tục nhấc điện thoại, cả trước lẫn sau khi mở cửa hàng, tiếp cận mọi nhà đầu tư tiềm năng mà tôi biết.

Vào thời điểm đó, tôi không chỉ là một người yếu thế ,à phải nói là một người thất bại như nằm ngay trước mắt. Đó là thời kì khó khăn nhất trong cuộc đời tôi. Tôi cảm thấy như thể mình sắp bị đấm và đá mỗi khi đặt tay lên từng cánh cửa.

Bấy giờ tôi ba mươi hai tuổi và đã ở Seattle được bốn năm. Tôi đã có kinh nghiệm bán hàng và marketing nhưng chưa bao giờ điều hành công ty riêng cả. Tôi chưa lần nào tiếp xúc với giới đại gia ở Seattle.

Tôi chẳng biết gì về chuyện huy động vốn, và tôi ngây thơ tới mức gặp ai cũng đặt vấn đề. Có một định nghĩa pháp lý thế nào là một “ nhà đầu tư hợp chuẩn”, họ phải có giá trị ròng đủ lớn để có thể chấp nhận rủi ro khi đầu tư vào một doanh nghiệp nhỏ mới mở. Hễ thấy ai đáp ứng được định

nghĩa này, tôi liền tiếp cận họ. Tôi e là phan nửa thời gian tôi trình bày với những người chẳng thể đầu tư được cho dù họ có muốn đi nữa. Tôi phải hạ giá đến ba lần.

Tôi thường bị từ chối với thái độ trịch thượng xem thường. Hồi trung học, một mùa hè nọ tôi làm bồi bàn cho một nhà hàng ở khu Catskill mountains. Tôi còn nhớ một số khách hàng đã thô lỗ với tôi đến mức nào. Họ nói năng cộc lốc và ưa đòi hỏi, còn tôi thì chạy đôn đáo và làm hết sức mình để chiều lòng họ, rồi khi họ ra về, họ ném lại vài xu tiền boa còm cõi. Là đứa trẻ nhà nghèo đến từ Brooklyn, tôi nghĩ kiểu của người giàu chắc là như thế, tôi còn nhớ đã tự hữa với lòng mình: Nếu có ngày mình giàu tới mức có thể đến nghỉ ngơi ở một nơi như thế này, lúc nào mình cũng sẽ boa tiền thật hậu hĩnh. Lúc nào mình cũng sẽ hết sức hào phóng.

Tôi cũng có cảm giác như thế khi ngược xuôi huy động vốn năm đó, và tôi từng thề rằng nếu có lúc nào đó tôi thành công và ai đó đến xin tôi đầu tư cho họ, thậm chí nếu tôi có nghĩ rằng ý tưởng của họ vô cùng ngu ngốc và vớ vẩn, tôi sẽ vẫn luôn trân trọng tinh thần dám nghĩ dám làm của họ.

Nhiều nàh đầu tư tôi tiếp cận cộc lốc đáp lời tôi rằng ý tưởng của tôi chỉ có bọn điên mới chấp nhận.

"Il Giornale ? Ngay cả phát âm cậu cũng chẳng làm được"

"Sao cậu rời bỏ Starbucks ? Ngu thế không biết "

"Thế quái nào mà cậu nghĩ cái ý tưởng này khả thi ? Người Mỹ chẳng bao giờ bỏ ra một dô rưỡi cho một cốc cà phê đâu !"

"Cậu quẫn trí rồi ! Ý tưởng này thật điên rồ. Tốt nhất cậu hãy kiếm việc gì đó mà làm đi !"

Cả thảy tôi đã trao đổi với 242 người, và 217 người nói "không". Bạn thử tưởng tượng xem sẽ buồn thế nào khi nghe nhiều lần đến thế người ta giải thích tại sao ý tưởng của bạn chẳng đáng một xu tiền đầu tư. Một số người nghe tôi trình bày hàng tiếng đồng hồ rồi cũng chẳng gọi lại. Tôi gọi thì họ không nghe máy. Đến khi tôi liên lạc được thì họ giải thích vì sao họ không hứng thú. Đó là thời tôi đã phải rất hạ mình.

Khó khăn nhất là duy trì một thái độ lạc quan. Bạn không thể đến gặp một khách hàng đầy triển vọng trong khi không thể hiện trọn vẹn được niềm đam mê và bầu nhiệt huyết đối với những gì bạn đang đề xuất.Đừng khoác bộ mặt chán chường khi bạn tiếp xúc với một chủ đất nào đó để bắt đầu đàm phán hợp đồng thuê mặt bằng. Nhưng nếu tuần đó bạn có tới ba hay bốn cuộc gặp gỡ không thành công thì sao, bạn biết lên tinh thần cho mình bằng cách nào ? Bạn buộc phải trở thành một con tắc kè hoa thay đổi màu sắc liên tục. Chẳng hạn bạn đang đứng trước mặt một người nào đó. Bạn đang nản lòng khủng khiếp, nhưng bạn phải tỏ vẻ tự tin và căng tràn sức sống như đây là cuộc gặp gỡ đầu tiên của bạn vậy.

Dù sao đi nữa, tôi cũng chưa bao giờ mảy may hoài nghi, chưa một phút nào, rằng kế hoạch của tôi không khả thi. Tôi thực sự vững tin rằng tinh tuý của trải nghiệm espresso kiểu Ý- giá trị cộng đồng, tính nghệ thuật và mối quan hệ với khách hàng- là chìa khoá giúp người Mỹ học được cách trân trọng cà phê ngon.

Tự-hoài-nghi và tự-tin chỉ cách nhau bằng một sợi dây rất mảnh, và thậm chí ta còn có thể cùng lúc cảm nhận được hai cảm xúc đó. Bấy giờ, và đến tận hôm nay nhiều khi cũng thế, tôi thường bị bao trùm bởi cảm giác bất an, nhưng cùng lúc đó lại vẫn tràn ngập niềm tin.

Chân thành mà nói, tôi không nghĩ mình giỏi giang gì trong truyện huy động tiền, vì phải mất rất lâu tôi mới thực hiện được các mục tiêu mình đề ra. Dù vậy , qua thực tiễn, tôi ngày càng giỏi hơn trong việc thuyết trình và trong việc đón đợi những lời phản đối cũng như các mối quan ngại.

Trong thời gian đó, tôi sắp dùng hết khoản vốn khởi đầu của mình. Tháng tư, khi chúng tôi khai trương cửa hàng Il Giornale đầu tiên, thật phấn chấn khi quan sát cảnh người Seattle khám phá ra những giá trị của các thức uống espresso pha chế bằng tay trên đường họ đến chỗ làm. Ngay từ ngày đầu tiên, doanh thu đã vượt xa mong đợi, và bầu không khí tạo ra đúng y như những gì chúng tôi đã hình dung. Nhưng phải mất rất lâu chúng tôi mới mong có lãi được, và trước mắt tôi phải trả tiền thuê mặt bằng và tuyển nhân viên, tiêu tốn các khoản vốn mà tôi chưa hề có.

Từng tháng trôi qua, chúng tôi lo lắng không biết nên tiếp tục kinh doanh như thế nào vì tiền không đến nhanh như tôi dự kiến. Đôi khi chúng tôi không dám chắc mình có đủ tiền trả lương nhân viên hay tiền thuê mặt bằng hay không nữa. Lúc đó Dave Olsen và tôi sẽ cùng ngồi xuống và hỏi nhau: “Tuần này cậu muốn trả lương cho ai ?” Trên thực tế, chưa bao giờ chúng tôi phải khất lương nhân viên cả, nhưng suýt chút nữa chúng tôi đã phải làm thế.

Vì một lý do nào đó, những người quanh tôi chẳng bao giờ nghi ngờ chuyện tôi có thể đưa họ vượt qua mọi khó khăn, và chuyện tôi có thể tìm ra cách giải quyết xác đáng cho mọi vấn đề. Lòng tin của họ củng cố quyết tâm của tôi.

Tôi tiếp tục nhận được các cam kết góp vốn, nhưng tôi không thể sử dụng bất kỳ xu nào nếu chưa đạt được cái gọi là :"mức tiền khoá". Mức tiền khoá là lượng tiền tối thiểu mà một doanh nhân phải huy động được để có thể sử dụng các cam kết tiền mặt ban đầu. Trong trường hợp của tôi, tôi không thể sử dụng một xu nào cho tới khi đảm bảo được rằng các khoản đầu tư đạt tổng cộng 900.000 đô-la.

Một bước ngoặt quan trọng đối với Il Giornale xảy đến vào tháng Sáu, khi rốt cuộc tôi cũng đạt được mức tiền khoá. Một nhà đầu tư có tên Harold Gorlick giao cho chúng tôi hơn 200.000 đô-la, tấm séc có giá trị lớn nhất mà tôi từng nhận được. Tôi nhìn chằm chằm tấm séc một lúc lâu, tự hỏi sự kết hợp màu nhiệm nào của khuynh hướng và thời gian có thể khiến một nhà đầu tư bất kì tin tưởng vào chúng tôi. Gorlick là một khách hàng của Arnie Prentice. Ông khá là kỳ lạ, là một người hoàn toàn tự lập trong sự nghiệp, làm giàu trong ngành hệ thống cung cấp nhiệt và ống nước. Ông thô ráp, nhưng tôi thích ông vô cùng.

Ít năm sau, Harold giới thiệu cho tôi cháu trai ông, một nghệ sĩ chơi kèn Saxophone đang nổi được biết đến với tên Kenny G. Chúng tôi là hai thanh niên trẻ, mỗi người đều khao khát tạo ra dấu ấn ở các lĩnh vực khác nhau. Kenny cuối cùng cũng đầy tư vào vụ làm ăn của chúng tôi, thậm chí còn chơi nhạc cho các sự kiện dành cho nhân viên và các

buổi hoà nhạc từ thiện ở công xưởng hay các lễ khai trương thị trường mới của công ty.

Với mức tiền khoá đạt được, tôi có thể tận dụng bất kỳ khoản cam kết nào trước đó, xoa dịu khủng hoảng tài chính nhất thời của chúng tôi. Nhưng cái đích 1,25 triệu đô-la có vẻ còn rất xa. Chẳng còn mấy cánh cửa để gõ nữa.

ĐÚNG, BẠN CÓ THỂ TÁI PHÁT MINH MỘT SẢN PHẨM

Căng thẳng tăng lên khi mùa hè đến. Rào cản lớn nhất mà tôi tiếp tục phải đối mặt là xác suất thành công thấp thấy rõ của ý tưởng của tôi vào thời điểm các nhà đầu tư có biết bao nhiêu ngành khác hấp dẫn hơn để có thể đặt tiền của họ vào.

Một trong các doanh nghiệp tôi tiếp cận có tên là Công ty Tài nguyên Vốn, một công ty đầu tư doanh nghiệp nhỏ, với từ mười lăm đến hai mươi đối tác cùng góp tiền để hỗ trợ các doanh nghiệp mới bắt đầu có triển vọng. Bây giờ, thành công của cửa hàng đã quá rõ nên tham vọng của chúng tôi cũng lớn hơn. Tôi cho rằng công ty Cà phê Il Giornale sẽ mở cửa và hoạt động đến 50 quán bar espresso kiểu Ý, bắt đầu là ở Seattle nhưng về sau sẽ toả khắp các thành phố khác.

Jack Rodgers, một thành viên đầy năng lực của công ty, cẩn trọng xem xét, rồi đề xuất một khoản đầu tư lớn, nhưng công ty từ chối. Theo điều luật của họ, họ chỉ cam kết đầu tư các doanh nghiệp mới chuyên về công nghệ cao. Chẳng có gì liên quan đến công nghệ cao trong hai từ “cà phê” cả.

Tri thức kinh doanh truyền thống bảo bạn rằng các doanh nghiệp mới chớm hấp dẫn nhất khi chúng có một ý tưởng hay một công nghệ chuyên hữu- Thứ mà không nơi nào khác có. Các ví dụ điển hình là máy tính Apple, chip Intel, hệ điều hành của microsofft. Nếu bạn có văn bằng sáng chế sản phẩm của mình thì còn tốt hơn nữa. Sẽ ít rủi ro hơn nếu bạn có thể đặt rào chắn ngay cổng vào, để ngăn một lượng lớn các đối thủ cạnh tranh không thể xuất hiện rồi giành lấy thị trường từ tay bạn trước khi bạn ổn định. Và những ý tưởng hứa hẹn nhất là những ý tưởng thuộc về các ngành của tương lai, như công nghệ sinh học, phần mềm hay viễn thông.

Nếu Il Giornale không phù hợp với bất cứ kiểu nào trong số này- thì Starbucks của ngày hôm nay cũng vậy. Chúng tôi chẳng có ổ khoá để ngăn mọi nguồn cà phê ngon khác trên thế giới, chẳng có bằng sáng chế kiểu rang sẫm màu, chẳng có yêu sách bảo hộ hai chữ caffè latte ngoài việc chúng tôi là hai người phổ biến thức uống này ở Mỹ. Ngay ngày mai bạn có thể mở một quán espresso ngay trong vùng và cạnh tranh trực tiếp với chúng tôi, nếu bạn vẫn chưa làm thế.

Tôi đã nghe hết thảy cái lý lẽ tại sao cà phe không thể trở thành một ngành phát triển được, Nó là hàng hoá được mua bán rộng rã khắp thế giới, chỉ xếp thứ hai sau dầu mỏ. Mức tiêu thụ cà phê đã sụt giảm ở Hoa Kỳ từ giữa những năm 1960, kihi các thức uống nhẹ vượt mặt nó và trở thành đồ uống giải khát được yêu thích nhất. Các quán cả phê từ đó chẳng mấy người nhớ đến.

Tôi giải thích đi giải thích lại rằng người ta đang ngày càng quan tâm đến cà phê chất lượng cao. Ở các thành phố như Seattle hay San Franciscom ngày càng nhiều người học

được cách thưởng thức cà phê ngon tại gia và nhà hàng. Nhưng họ ít có cơ hội thưởng thức cà phê chất lượng cao tại chỗ làm. Và trong khi ở ngày càng nhiều thành phố khác, các điểm kinh doanh đang bắt đầu bán cà phê nguyên hạt có chất lượng, espresso bấy giờ đã có mặt trong menu hầu hết các nhà hàng như một thức uống tráng miệng. Mạc dù đã có vài quán cà phê xuất hiện, chẳng quán nào phục vụ espresso chất lượng cao với dịch vụ đủ nhanh để tiến vào các khu vực thành thị cả.

Tôi bảo họ điều chúng tôi thực hiện ở Il Giornale là tái phát minh một sản phẩm. Chúng tôi sẽ chọn một thức cũ rích nhàm chán và phổ biến – cà phê - rồi dệt nên giá trị lãng mạn và cộng đồng bao quanh nó. Chúng tôi sẽ tái khám phá sự bí ẩn và mê hoặc đã từng khuấy động cà phê qua nhiều thế kỷ. Chúng tôi sẽ làm say đắm khách hàng bằng không gian tinh tế, phong cách và đầy tri thức.

Nike là công ty duy nhất mà tôi biết cũng làm được điều tương tự thế. Giày chạy chắng chắn là một móng hàng - rẻ, đạt tiêu chuẩn, hữu dụng và thường thì chất lượng không tốt lắm . Chiến lược của Nike trước hết là thiết kế các loại giày chạy đẳng cấp thế giới rồi tạo ra không gian biểu diễn của các vận động viên hàng đầu cũng như sự nể phục mà họ nhận được từ những người xung quanh mình. Tinh thần đó mạnh đến mức tuy hàng vạn người không phải vận động viên nhưng vẫn khoác đôi giày Nike lên chân mình. Hồi những năm 1970, giày chạy tốt có giá tầm 20 đô-la một đôi. Ai tin được có ngày một đôi giày chơi bóng rổ lại có giá đến 140 đô-la một đôi ?

Vậy thi ta nên đánh giá cơ hội đầu tư tốt như thế nào ? Làm sao có thẻ xác định một ý tưởng kinh doanh xuất sắc ? Nhiều người đã bỏ lỡ mất điều gì khi họ từ chối cơ hội đầu tư vào Il Giornale ?

Câu trả lời không dễ, nhưng nó có liên quan mật thiết tới bản năng. Những ý tưởng xuất sắc nhất là những ý tưởng tạo ra một hệ tư tưởng mới hay nhận thấy một nhu cầu nào đó trước người khác, và cần có một nhà đầu tư thông minh nhận ra được một ý tưởng không chỉ đi trước thời đại mà còn mang lại các triển vọng dài hạn. Năm 1995, mặc dù công ty Tài Nguyên Vốn từ chối chúng tôi, Jack Rodgers và một vài cá nhân khác trong công ty vẫn bỏ tiền túi đầu tư vào Il Giornale. Họ không để tri thức kinh doanh truyền thống ngăn cản mình. Tôi thường tự hỏi không biết có khoản đầu tư công nghệ cao nào của họ sinh lời được nhiều đến thế.

CÁI GIÁ CỦA ĐỘT PHÁ KHÔNG RẺ CHÚT NÀO

Đến tháng Tám, tôi cảm thấy như thể mình đang ngồi ngoài ghế dự bị vậy. Cửa hàng đã mở cửa được bốn tháng, kinh doanh tốt đẹp. Nhưng tôi vẫn chỉ mới huy động được nửa số tiền cần thiết. Tôi đã ký hợp đồng thue mặt bằng cho cửa hàng thứ hai rồi, và tôi không biết phải trả tiền bằng cách nào. Tôi phải nhanh chóng ghi được bàn thắng.

Có một gia đình thế lực lớn mà tôi chưa hề chạm tới. Ba trong số các nhà lãnh đạo nổi tiếng nhất Seattle chưa biết đến dự án của chúng tôi. Họ là bộ ba Jack Benaroya, Herman Sarkowsky và Van Stroum. Ở địa phương, họ là những gã khổng lồ đã xây nên không ít các cao ốc cao nhất, các khu

chung cư liên hợp thành công nhất, và các doanh nghiệp mạnh nhất Seattle. Vô cùng năng động trong cộng đồng người Do Thái và là những nhà nhân đạo hào phóng, ba người đều là bạn bè và thỉnh thoảng cùng chung tay đầu tư.

Con trai của Herman, Steve. trạc tuổi tôi. Một ngày nọ anh đưa cha đến cửa hàng Il Giornale và giới thiệu tôi, và Herman đồng ý để tôi trình bày dự án cho bộ ba của họ. Đây là cơ hội cuối cùng. Nếu ba nhà đầu tư lớn này từ chối tôi, tôi không biết phải gõ cửa ai ở cái đất Seattle này nữa. Tôi phải thành công.

Bấy giờ, tôi đã từng trình bày dự án của mình phải đến cả trăm lần, nhưng tôi vẫn tập đi tập lại trước cuộc gặp gỡ quan trọng đó. Tôi không muốn bước lên sân khấu khi chưa chuẩn bị kỹ càng tuyệt đối. Thậm chí nếu họ chỉ đầu tư một ít thôi, cam kết của họ cũng sẽ là một con dấu chứng nhận vô giá, và tôi có thể tin vào việc các nhà đầu từ ở các cộng đồng kinh doanh cao hơn sẽ theo chân họ.

Cuộc họp sẽ diễn ra trên tầng thượng một trong những toà nhà văn phòng cao nhất Seattle. Tôi phải đi vòng quanh khu nhà đến ba lần để lấy lại bình tĩnh. Bài trình bày của tôi khá ổn, và họ tỏ ý sẵn sàng đầu tư một lượng lớn tiền, Nhưng họ đưa ra một số yêu cầu khá khắc nghiệp. Họ muốn một mức giá thấp hơn, kèm theo tuỳ chọn cổ phiếu, và chỗ trong hôi đồng quản trị. Phải mất hai tuần mới hoàn thành mọi thứ, Thế rồi cả nhóm quyết định đầu tư 750.000 đô-la. Nghĩa là vượt chỉ tiêu. Tôi đã thành công.

Rốt cuộc tôi đã huy động được đến 1,65 triệu đô-la từ khoảng ba mươi nhà đầu tư, tính cả khoản vốn khởi đầu. Phần góp lớn nhất là của Bộ Ba. Sau đó là Arnie Prentice,

Harold Gorlick, và Jack Rodgers; Steve Sarkowsky giữ ghế giám đốc và hỗ trợ tôi rất nhiều trong suốt các thời kỳ căng thẳng và khó khăn về sau này. Nếu hôm này bạn hỏi bất kì nhà đầu tư nào trong số này vì sao họ chấp nhận mạo hiểm,hầu hết sẽ bảo rằng họ đà tư vào tôi, chứ không phải vào ý tưởng của tôi. Họ có niềm tin bởi vì tôi có niềm tin, họ thnàh công bởi vì họ biết đặt niềm tin vào người mà không ai khác tin tưởng.

Il Giornale đã trôi vào quá khứ, chỉ một số ít khách hàng cũng còn nhớ đến nó. Nhưng các nhà đầu tư ban đầu đó rốt cuộc đã kiếm được lợi nhuận gấp trăm lần nhờ khoản đầu tư của mình. Kỳ tích đó có sự góp mặt những bước chuyển kỳ lạ của số phận.

6

Ghi khắc các giá trị của công ty

Thước đo cuối cùng của một con người
không phải là lập trường của anh ta
khi gặp được mọi sự an lành và suôn sẻ,
mà là lập trường của anh ta
khi gặp phải thách thức và cãi vã.

Martin Luther King (con).

Hiếm cặp vợ chồng mới có con nào lại cùng nhau ngồi suy nghĩ: Nhiệm vụ của chúng ta khi trở thành bố mẹ là gì ? Chúng ta muốn mang lại cho con những giá trị gì ? Hầu hết nhưng ông bố bà mẹ trẻ này đều quá lo nghĩ chuyện làm sao yên ổn được qua đêm.

Tương tự thếm hầu hết các chủ doanh nghiệp cũng khó có tầm nhìn xa trông rộng. Họ quá bận tâm đến các vấn đề nằm ngay trước mắt nên chẳng thể dư thời gian mơ màng đến các giá trị. Tôi biết trước đây mình vẫn luôn như thế.

Nhưng khi đã làm bố làm mẹ, hay là một chủ doanh nghiệp, bạn bắtg đầu ghi khắc các đức tin của mình ngay những ngày đầu tiên, dù bạn có nhận ra điều đó hay không. Một khi con cái bạn, hay nhân viên công ty, đã thấm nhuần các giá trị đó, bạn không thể đột nhiên thay đổi thế giới quan của họ chỉ bằng một bài thuyết giảng về đạo đức.

Rất khó, nếu không muốn nói là không thể, tái tạo lại văn hóa của một doanh nghiệp. Nếu bạn mắc phải sai lầm khi kinh doanh theo một hướng nào đó trong năm năm, bạn không thể đột ngột áp đặt một lớp giá trị khác lên bên trên nó được. Lúc này thì ván đã đóng thuyền, bạn phải lướt sóng ra khơi thôi.

Dù văn hóa của bạn, các giá trị của bạn, các phương châm của bạn có là gì đi nữa, bạn vẫn phải từng bước ghi khắc chúng lên doanh nghiệp ngay từ thời kỳ đầu để chúng có thể giúp định hướng mọi quyết định, mọi vị trí tuyển dụng, mọi mục tiêu chiến lược mà bạn đặt ra. Dù bạn có là CEO hay một nhân viên cấp thấp hơn, việc quan trọng đơn nhất mà mỗi ngày bạn luôn phải làm là truyền đạt các giá trị của bạn tới người khác, đặc biệt là các nhân viên mới. Việc áp đặt đúng tinh thần doanh nghiệp đó lớn nhỏ ra sao, là vô cùng quan trọng đối với thành công về mặt dài hạn của doanh nghiệp đó.

CHIA SẺ SỨ MỆNH

Tôi sẽ không dẫn bạn bước vào một lối đi sai. Khi bắt đầu lên kế hoạch cho Il Giornale, tôi đã không hề soạn thảo một Tuyên bố sứ mệnh hay sách những giá trị của công ty. Tuy vậy tôi vẩn phát triển được những ý niệm rất có ý nghĩa, sau những chuyện đúng sai tôi chứng kiến ở Starbucks, về kiểu công ty mà tôi muốn tạo dựng.

Điều mà đến tận hôm nay tôi không tài nào hiểu được là bằng cách nào mà những con người lý tưởng đó lại đến với

tôi, đúng vào lúc tôi cần họ nhất, giúp tôi thực hiện các giá trị chung và phát triển công ty. Có lẽ tất cả là do số phận.

Một ngày khoảng cuối năm 1985, tôi đang ngồi ở bàn làm việc, bù đầu lên kế hoạch chi tiết cho việc khai trương Il Giornale. Tôi đã rời khỏi Starbucks nhưng vẫn sử dụng văn phòng tại đó như bình thường, trên sàn vứt đầy bản nháp menu, hình ảnh, sơ đồ và thiết kế.

Tôi trả lời điện thoại, đầu dây bên kia là một người tôi mới chỉ gặp vài lần, chủ yếu chỉ do biết tiếng: đó là Dave Olsen. Nhân viên Starbucks luôn nói về Dave với lòng kính trọng xen lẫn nể sợ, kiến thức của anh về cà phê vô cùng rộng. Anh là người vùng Motana, cao ráo, vai rộng với mái tóc dài gợn sóng và ánh mắt sắc bén ẩn sau cặp kính nhỏ hình bầu dục, anh điều hành một quán cà phê hiện đại tại khu Đại học có tên Café Allegro. Các sinh viên vá giáo sư thường tụ tập ở đó, nghiên cứu triết học, tranh luận về các chính sách đối ngoại của Hoa Kỳ hay đơn giản chỉ để uống một cốc cappuccino. Ở một mặt nào đó, Café Allegro là nguyên mẫu của Starbucks về sau, một nơi quây quần của dân địa phương, dù phong cách của nó phóng túng hơn, không bán cà phê hạt, các thành phẩm khác hay phục vụ các nhóm khách thành thị luôn mua cà phê mang đi vào sáng sớm. Nó giống như truyền thống quán cà phê kiểu Âu hơn là các quán bar espresso kiểu Ý mà tôi thấy ở Milan.

"Tôi nghe nói ngài đang lên kế hoạch muốn mở một số quán tiệm espresso ở trung tâm thành phố," Dave nói. "Tôi cũng đang tính chuyện tìm một hai địa điểm mới. Có lẽ chúng ta nên trao đổi thêm."

"Tuyệt quá, ngài tới đây đi," tôi bảo anh ta, rồi chúng tôi hẹn gặp nhau sau vài ngày.

Tôi gác máy và quay về phía Dawn Pinaud, người vẫn luôn giúp đỡ tôi xây dựng Il Giornale. "Dawn," tôi nói, "cô có biết ai vừa gọi không?"

Cô đứng yên nhìn tôi chờ đợi.

"Là Dave Olsen! Anh ấy muốn hợp tác với chúng ta!"

Quả là một điều may mắn lớn. Dù lúc nào anh cũng pha trò về chuyện này, bảo rằng anh chỉ là một gã mặc quần jeans, quản lý một tiệm cà phê nhỏ cho vui, tôi biết việc có được Dave trong đội sẽ giúp mang lại cho Il Giornale một sự chuyên nghiệp về cà phê vượt xa những gì tôi làm được trong ba năm qua. Với tính tình khiêm tốn, lời lẽ đanh thép, tư duy sâu sắc, và tiếng cười giòn tan, tôi cũng thấy rõ sẽ rất thú vị khi làm việc với anh.

Ngày chúng tôi gặp nhau, Dave và tôi ngồi bệt trên sàn trong văn phòng tôi và tôi bắt đầu dàn trải các kế hoạch ra rồi nói về ý tưởng của tôi. Anh hiểu ngay lập tức. Suốt mười năm anh đã đeo tạp dề, đứng sau quầy hàng và phục vụ các thức uống espresso. Anh đã mục kích sở thị sự hứng khởi mà khách hàng có thể có được nhờ espresso, cả ở quán của anh và ở Ý. Tôi không cần phải giải thích cho anh thấy ý tưởng này có tiềm năng lớn đến thế nào. Tự anh cũng biết rõ điều đó từ trong máu.

Sự hợp tác này quá tuyệt tới mức tôi không thể tin là nó có thật. Sức mạnh của tôi là hướng ngoại: chuyển tải tầm nhìn, lôi kéo các nhà đầu tư, huy động vốn, tìm bất động sản, thiết kế cửa hàng, xây dựng thương hiệu, và hoạch định cho

sự phát triển trong tương lai. Dave lại hiểu rõ các công việc nội bộ: những khúc mắc và các vấn đề then chốt khi vận hành một quán cà phê, tuyển dụng và đào tạo thợ pha đồ uống, đảm bảo chất lượng cà phê tốt nhất.

Chúng tôi chưa bao giờ cạnh tranh nhau. Mặc dù Dave vẫn luôn tìm cách thẳng tiến phát triển, khi thấy tôi lên kế hoạch, anh nghĩ sẽ thú vị hơn nhiều nếu kết hợp sức mạnh với tôi. Anh đồng ý hợp tác cùng tôi biến Il Giornale thành sự thật.

Vì lúc đó tôi có rất ít tiền mặt, Dave đồng ý làm việc hai mươi tiếng một tuần với mức lương vỏn vẹn 12.000 đô-la một năm. Trên thực tế, ngay từ đầu anh luôn làm việc toàn thời gian rồi về sau mới giảm dần. Sau đó anh được tưởng thưởng hậu hĩnh khi cổ phiếu tăng giá. Nhưng Dave không làm vì tiền. Anh tham gia cùng chúng tôi vì anh có niềm tin. Anh mê thích lối mở quán bar kiểu Ý, và anh muốn đảm bảo rằng chúng tôi phục vụ cà phê và espresso tốt nhất có thể. Anh trở thành người cầm trịch về cà phê của công ty.

Thậm chí đến tận hôm nay, với vị trí phó tổng giám đốc cấp cao phụ trách cà phê của Starbucks, Dave vẫn bảo anh không coi mình là nhân viên hay nhà quản trị hay thành viên sáng lập gì hết mà chỉ là "một người tham gia nhiệt tình và vô cùng may mắn". "Cứ như một cuộc hành trình leo núi vậy," Dave nói. "Đúng, thật may mắn là tôi được trả lương. Tôi sẽ không làm tất cả từng đó thứ nếu không được trả lương đâu. Nhưng có lẽ dù gì đi nữa tôi cũng sẽ làm hết sức mình cũng nên."

Nếu mỗi doanh nghiệp có ký ức thì Dave Olsen nằm ngay trung tâm ký ức của Starbuck, nơi mục đích và các giá trị cốt

lõi gặp nhau. Chỉ riêng việc thấy anh trong công ty cũng khiến tôi thấy mình đang đứng ở trung tâm.

Nếu bạn xây dựng một doanh nghiệp, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng mình không thể đơn phương độc mã mà làm. Bạn sẽ xây dựng được một công ty mạnh hơn nhiều nếu biết tìm ra một đồng nghiệp mà bạn tin tưởng tuyệ đối, người mang lại sức mạnh khác để tổng hòa nhưng vẫn chia sẻ cùng bạn các chân giá trị. Dave hồ hởi trên đỉnh núi Kilimanjaro. Tôi tràn đầy sinh lực trong sự hứng khởi của một trận bóng rổ. Anh có thể hào hứng nói về một loại cà phê đậm đà đến từ Sulawesi; tôi có thể làm cả văn phòng sôi sục tinh thần trước quyết tâm chân thành dành cho tương lai của công ty.

Dave Olsen và tôi đến từ hai thế giới khác nhau. Anh lớn lên ở thị trấn Montana thanh bình, mặc quần Levis, áo thun, giày thể thao, khi anh đang điều hành một quán cà phê thì tôi bận rộn gõ cửa chào hàng khắp tòa nhà chọc trời ở trung tâm Manhattan cho Xerox. Dave bắt đầu yêu cà phê vào năm 1970, khi đến thăm một người bạn ở Berkeley. Khi đang dạo bộ anh bắt gặp một quán Peet's, lúc đó là một tiệm cà phê mới lạ trên phố Vine. Anh mua một máy pha espresso nhỏ và nửa cân cà phê rang sẫm màu kiểu Ý và bắt đầu tận hưởng.

Quân đội chuyển anh đến Seattle, nơi anh bắt đầu làm công việc của một thợ mộc. Một ngày năm 1974 anh bỏ việc, chất đồ lên xe đạp tới San Francisco, gần một ngàn dặm đường. Tại đó, anh khám phá ra các quán cà phê vùng biển Bắc, các nhà hàng Ý với không gian tràn ngập âm nhạc opera, theo kiểu di-gan, ồn ào, phóng khoáng, và đầy phấn khích. Họ coi việc pha chế espresso như một trong rất nhiều

loại hình nghệ thuật thẫm mỹ của Ý. Dave đỗ xe cạnh cửa sổ một nhà hàng rồi trò chuyện cùng các chủ quán về thức ăn, về rượu và về cà phê.

Nhiều người thường mơ đến chuyện mở quán cà phê, ít người thực sự bắt tay vào làm. Nhưng Dave Olsen ngay lập tức thực hiện khi anh quay lại Seattle mùa thu năm 1974. Anh thuê một địa điểm ở Khu Đại học thuộc Seattle, trong ga-ra của một nơi trước là nhà xác, nằm trên hẻm đối diện lối đi nhộn nhịp nhất vào khu học xá.

Café Allegro trở thành một điện thờ espresso, với một chiếc máy espresso sáng loáng nằm ngay trung tâm. Thời đó ít có người Mỹ nào biết đến thuật ngữ caffè latte. Anh chế biến một loại thức uống tương tự và đặt tên là café au lait. Dave lùng sục Seattle để tìm cho ra các hạt cà phê ngon nhất và nhanh chóng tìm thấy Starbucks, bấy giờ chỉ bán cà phê theo cân. Anh tìm hiểu rồi quen biết những thành viên sáng lập và những người phụ trách việc rang cà phê, và thưởng thức cà phê cùng họ. Anh hợp tác cùng họ phát triển một kiểu rang espresso đặc biệt phù hợp với khẩu vị của anh, sẫm hơn một chút so với hầu hết các loại cà phê khác của Starbucks, nhưng hơi sáng màu hơn một chút so với loại đậm nhất mà họ có.

Kiểu rang đó, tạo riêng cho Café Allegro, đến tận hôm nay vẫn còn bán ở Starbucks, và nó được dùng cho mọi loại thức uống espresso mà chúng tôi phục vụ. Dave Olsen gắn kết chặt chẽ với di sản Starbucks như thế đấy.

Tuy xuất thân khác nhau như thế, khi Dave và tôi bắt đầu Il Giornale vào năm 1985, chúng tôi có một mối liên kết không thể chối cãi: sự đam mê dành cho cà phê và dành cho

cách chúng tôi muốn mang cà phê đến với khách hàng. Chúng tôi đảm nhận vai trò khác nhau, nhưng dù chúng tôi trao đổi với ai trong hoàn cảnh nào, chúng tôi luôn truyền đi cùng một thông điệp như nhau, mỗi người lại phản ánh một cá tính riêng. Có hai giọng nói, nhưng chỉ có một quan điểm. Mối liên kết, sự hòa hợp, và mục tiêu chung giữa Dave và tôi là rất hiếm thấy trong thực tiễn kinh doanh.

Khi tôi gặp anh lần đầu tiên, Dave chỉ có độc một chiếc áo vest thể thao, và lý do là vì vợ anh làm việc cho một hãng hàng không bắt buộc người thân của nhân viên phải mặc vest và mang cà-vạt trên các chuyến bay miễn phí. Hiện nay, anh đã là nhà quản trị ở một công ty trị giá 1 tỉ đô-la, dù anh vẫn giữ tinh thần của một nghệ sĩ và một nhà đầu tư.

Starbucks sẽ không thể được như hôm nay nếu Dave Olsen không đến với chúng tôi khi xây dựng Il Giornale. Anh giúp định hình các giá trị, mang lại một tình yêu sâu sắc, lãng mạn dành cho cà phê, lòng chính trực không thể lay chuyển, sự chân thành không một phút tách rời, và luôn kiên định tính nguyên bản trong mọi khía cạnh kinh doanh. Anh chia sẻ cùng tôi tầm nhìn về một doanh nghiệp nơi mọi người gác cái tôi ở cửa rồi chung tay làm việc cùng nhau thành một đội thống nhất. Anh giúp tôi xây dựng doanh nghiệp, vì tôi biết mình chẳng cần phải lo lắng về chất lượng cà phê nữa. Dave là một tảng đá rắn chắc, là một phần không thể thiếu trong nền móng của công ty.

Khi bạn bắt đầu một doanh nghiệp mới, bạn không nhận ra những quyết định ban đầu này có ý nghĩa quan trọng đến thế nào trong việc định hình bản thân hoạt động kinh doanh và cả việc đặt nền móng cho tương lai của nó. Khi bước vào

giai đoạn xây dựng, bạn không bao giờ biết quyết định nào rốt cuộc sẽ là viên đá móng. Mỗi viên đá móng đó về sau sẽ không ngừng gia tăng giá trị, và bạn khó lòng nhận thấy vào thời điểm đó.

Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của các tín hiệu ban đầu mà bạn truyền đi trong công cuộc xây dựng doanh nghiệp và ghi khắc các giá trị của bạn lên nó. Khi bạn bắt tay với một đối tác, và khi bạn chọn lựa nhân viên, hãy đảm bảo rằng bạn tìm được người cùng chia sẻ niềm đam mê, quyết tâm và các mục tiêu của bạn. Nếu bạn chia sẻ sứ mệnh của mình với những tâm hồn có cùng tư tưởng như bạn, một tác động mạnh mẽ hơn rất nhiều sẽ được tạo ra.

MỌI THỨ ĐỀU QUAN TRỌNG

Bấy giờ, các hoạch định của chúng tôi có vẻ tham vọng đến mức không tưởng. Thậm chí lúc đó, khi chưa ai biết đến Il Giornale, tôi còn mơ mộng chuyện xây nên một công ty cà phê lớn nhất Bắc Mỹ, với nhiều của hàng ở mỗi thành phố lớn. Tôi thuê một người biết cách chạy bảng tính trên máy tính cá nhân để diễn trình bằng máy chiếu, và ban đầu còn yêu cầu anh ta xây dựng mô hình dựa trên việc mở 75 cửa hàng trong năm năm. Nhưng khi nhìn vào các thông số, tôi bảo anh ta giảm quy mô xuống còn 50 cửa hàng, vì tôi nghĩ rằng chẳng ai tin con số 75 là khả thi. Trên thực tế, năm năm sau, chúng tôi thực sự đạt con số đó.

Văn phòng nhỏ mà chúng tôi thuê chỉ đủ chỗ đặt ba cái bàn kề sát nhau và có một phòng họp nhỏ trên gác xép. Khi chúng tôi bắt đầu bán xăng-đuých panini, Dave thường thái

thịt trong văn phòng, chỉ cách bàn làm việc của tôi tầm chín thước. Lúc đó, thường thì tôi đang nghe điện thoại, trò chuyện cùng các nhà đầu tư tiềm năng, mùi thịt lấp đầy mũi tôi. Dave giao thịt tới các cửa hàng bằng chiếc xe tải cũ màu đỏ.

Ngày cửa hàng II Giornale đầu tiên khai trương, mùng 8 tháng Tư năm 1986, tôi đến sớm như hồi mở quầy Starbucks đầu tiên. Lúc 6 giờ rưỡi sáng, đã có khách hàng đầu tiên đứng đợi bên ngoài. Cô bước ngay vào và gọi một cốc cà phê.

Cũng có người mua gì đó rồi! Tôi nhẹ nhõm nghĩ.

Tôi ở lại cả ngày, và bởi lẽ tôi quá lo lắng đến mức không thể đứng sau quầy hàng, tôi cứ đi đi lại lại và quan sát. Rất nhiều nhân viên Starbucks hôm đó đến xem cửa hàng của tôi trông thế nào. Đến giờ đóng cửa, chúng tôi đã phục vụ gần 300 khách, chủ yếu vào buổi sáng. Họ hỏi rất nhiều câu hỏi về menu, và chúng tôi bắt đầu nói cho họ biết về espresso phong cách Ý. Khởi đầu như thế là rất tốt, tôi vô cùng hài lòng.

Trong những tuần đầu tiên đó, tôi đích thân kiểm tra chất lượng, tốc độ phục vụ và yếu tố sạch sẽ. Tôi không cho phép bất cứ sai lầm nào. Đây là giấc mơ của tôi, và mọi thứ phải được thực hiện một cách hoàn hảo nhất. Mọi thứ đều quan trọng.

Dave làm việc sau quầy hàng, từ lúc mở cửa đến suốt tầm giờ cao điểm buổi sáng. Sau đó anh sẽ đến văn phòng. Dave và tôi luôn quay lại cửa hàng ăn trưa. Chúng tôi trả đủ tiền, làm mọi điều có thể để doanh thu đạt mức cao, ăn uống rất

nhiều thức ăn và cà phê để đảm bảo rằng các khách hàng tiềm năng nhận thấy thông kê doanh số mạnh. Chúng tôi vẫn tiếp tục thói quen này, trả đủ tiền ở mọi cửa hàng Starbucks mà chúng tôi đến.

Chúng tôi đã mắc phải rất nhiều sai lầm. Ở cửa hàng đầu tiên đó, chúng tôi quyết tâm tái tạo lại một quầy cà phê phong cách Ý đích thực. Nhiệm vụ trọng yếu của chúng tôi là đảm bảo sự nguyên bản. Chúng tôi không muốn bất cứ thứ gì làm xói mòn sự toàn vẹn của espersso và trải nghiệm cà phê Italy ở Seattele. Về âm nhạc, chúng tôi chỉ nhạc kịch Ý. Thợ pha chế mặc sơ mi trắng và thắt nơ con bướm. Mọi dịch vụ đều tiến hành đúng, không có chỗ ngồi. Chúng tôi treo báo trong nước và báo nước ngoài ở các cần gỗ trên tường. Menu toàn chữ tiếng Ý. Thậm chí cách bài trí cũng theo kiểu Ý.

Dần dà, chúng tôi nhận thấy rất nhiều chi tiết không phù hợp với Seattle. Mọi người bắt đầu phàn nàn về thứ nhạc kịch không ngừng không nghỉ. Thắt nơ con bướm thì chẳng hợp lý chút nào. Các khách hàng dôi dư thời gian lại muốn có ghế ngồi. Một số món ăn và thức uống kiểu Ý cần được dịch ra tiếng Anh.

Chúng tôi dần chấp nhận thực tế là mình phải thay đổi cửa hàng cho thích nghi với nhu cầu của khách. Chúng tôi nhanh chóng sửa chữa rất nhiều sai lầm, đặt thêm ghế, biến tấu nhiều loại nhạc khác nhau. Nhưng chúng tôi hết sức cẩn trọng không để vì phải nhượng bộ quá nhiều mà đánh mất phong cách và sự tinh tế. Chúng tôi thậm chí còn tranh cãi xem có nên dùng cốc giấy để phục vụ các khách muốn mang đi hay không, chúng tôi biết dịch vụ này sẽ chiếm một phần

rất lớn doanh thu. Dù espresso có vị ngon hơn khi uống trong tách sứ, chúng tôi thực sự không còn lựa chọn nào khác: nếu chúng tôi không phục vụ cà phê mang đi, hoạt động kinh doanh sẽ quá nhỏ.

Dù vậy, ý tưởng cốt lõi vẫn thành công. Trong vòng sáu tháng, chúng tôi tiến tới phục vụ hơn 1.00 khách một ngày. Cửa hàng 700-bộ-vuông nhỏ bé của chúng tôi, gần lối chính vào tòa nhà cao nhất Seattle, trở thành nơi tấp nập. Chúng tôi lấp đầy một khoảng trống trong cuộc sống của nhiều người. Các khách quen học cách phát âm cái tên II Giornale (*il jor-nahl'-ee*), và thậm chí còn tỏ vẻ tự hào khi gọi tên quá, cứ như thể họ là thành viên một câu lạc bộ vậy. Cửa hàng đầu tiên đó đích thực là một viên ngọc nhỏ đi trước thời đại của mình.

Chúng tôi nhận ra tốc độ chính là một lợi thế cạnh tranh. Khách hàng của chúng tôi, hầu hết làm việc trong các tòa nhà văn phòng trung tâm bận rộn gần đó, lúc nào cũng vội vã. Hap Hewitt, tay kỹ sư sáng tạo thiết lập hệ thống băng tải trong nhà máy của Starbucks, cũng phát minh ra một hệ thống tương thích phục vụ ba loại cà phê phin cùng một lúc, theo mô hình một vòi khóa bia.

Logo của chúng tôi phản ánh sự chú trọng vào tốc độ. Cái tên II Giornale được in trên một vòng tròn màu xanh lục xung quanh đầu thần Mercury, vị thần truyền tin nhanh. Về sau, chúng tôi tạo ra một hệ thống vòi khóa đeo vai rồi giao cho nhân viên kèm theo khay và cốc để phục vụ cà phê trong các văn phòng. Chúng tôi gọi họ là các thiên sứ của thần Mercury.

Dù vậy, chúng tôi nhận thấy chìa khóa thành công nằm trong chính đôi tay những nhân viên của mình. Dave đào tạo họ pha chế cà phê; tôi dạy họ các kỹ thuật quản lý và bán hàng. Quan trọng hơn hết, chúng tôi thấm nhuần trong họ khát vọng chinh phục Giấc Mơ Lớn, tinh thần giúp chúng tôi cùng chung tay vươn tới những kỳ tích tuyệt diệu.

Dawn Pinaud là nhân viên đầu tiên của II Giornale. Cô giúp tôi bắt đầu công ty và cô quản lý cửa hàng Trung tâm Columbia. Jennifer Ames-Karrenman đến vào tháng Ba và làm thợ pha cà phê ngay từ ngày đầu tiên. Trước đó cô từng là chuyên viên khách hàng phụ trách quảng cáo và hy vọng được phát triển cùng công ty.

Với nhiệt huyết của mình, Dawn và Jennifer tạo ra các hệ thống, tuy hơi quá tinh vi đối với một cửa hàng riêng lẻ, giúp chúng tôi có được hình ảnh chính xác về hoạt động kinh doanh. Chúng tôi cẩn thận lập các mục riêng về cà phê, bánh ngọt, tiền mặt, và giấy in bông. Chúng tôi theo dõi nhiều chủng loại hàng hóa để xem sản phẩm nào bán chạy nhất. Chúng tôi luôn biết mình cần làm gì để phù hợp với ngân sách. Với tất cả các thông tin này, chúng tôi có thể đề ra các mục tiêu xác định khi bắt đầu tung ra thị trường.

Tháng Mười Một tôi tuyển Christine Day về làm trợ lý. Cô mới hết thời gian nghỉ sinh, có bằng thương mại cũng như kinh nghiệm trực tiếp tại một công ty tài chính. Cô đã làm gần như mọi thứ: quản trị, tài chính, tin học, bảng lương, nhân lực, thu mua, ngân hàng và đánh máy. Ban đầu, cô thậm chí còn chuẩn bị các báo cáo lỗ lãi, các bảng cân đối kế toán, và kiểm toán tồn kho và doanh số. Cô tự tay thực hiện các công việc kế toán. Cũng như Dave và tôi, Christine ngay

lập tức bắt đầu làm việc mười hai tiếng mỗi ngày, và cô nhanh chóng có được niềm đam mê và bầu nhiệt huyết như chúng tôi.

Một ngày nọ, khi đó Christine đang đàm phán với Solo, một nhà cung cấp ly giấy lớn, nhằm hạ thấp mức giá xuống. Vì chúng tôi chẳng phải khách hàng quan trọng lắm nên họ không thấy có lý do gì phải xuôi theo chúng tôi. "Rồi có ngày chúng tôi sẽ trở thành khách hàng lớn nhất của các ngài", Christine bảo họ thế. Tôi không nghĩ họ tin chuyện đó, nhưng tôi biết chắc cô rất tin. Chúng tôi đều có niềm tin đối với doanh nghiệp này lớn đến mức không ai trong chúng tôi nghi ngờ khả năng một ngày nào đó Starbucks sẽ trở thành một công ty đẳng cấp thế giới.

Trên nhiều phương diện, chúng tôi chẳng khác nào một gia đình. Tôi thường mời mọi người đến nhà tôi ăn pizza, và họ ngắm con trai tôi tập bò rồi lững chững tập đi. Vào ngày sinh nhật lần thứ ba mươi ba của tôi, họ đặt một chiếc bánh kem làm món quà bất ngờ dành cho tôi ở cửa hàng. Khách hàng quây quần rồi cùng các thợ cà phê hát vang bài "Chúc Mừng Sinh Nhật", khiến tôi bối rối vô cùng, nhưng họ cũng làm tôi thấy hết sức biết ơn vì sau bộn bề công việc, chúng tôi vẫn có thể mang lại chút niềm vui nào đó cho nhau.

Chúng tôi mở cửa hàng thứ hai chỉ sáu tháng sau cái đầu tiên, ở một tòa nhà trung tâm khác, Seattle Trust Tower ở Đại lộ số 2 và Madison. Tuy nhiên, đến cửa hàng thứ ba thì chúng tôi quyết định mở ở nước ngoài, chọn một mặt bằng tại Vancouver, British Columbia, ngay trạm SeaBus, và khai trương tháng Tư năm 1987. Nghe có vẻ là một lựa chọn không được hợp lý lắm đối với một doanh nghiệp mới chỉ

vỏn vẹn hai cửa hàng. Nhưng tôi nhận thấy rằng, trước mong muốn phát triển lên 50 cửa hàng và trước sự hoài nghi của các nhà đầu tư về khả năng phát triển ra ngoài Seattle, tôi cần phải thể hiện nhanh chóng và cương quyết rằng kế hoạch của tôi là khả thi. Tôi không thể chờ đợi đến tận cửa hàng thứ mười mới thực hiện nước cờ của mình. Tôi phải bước nhanh.

Chúng tôi không có khái niệm gì vè những rối rắm của tỷ giá hối đoái, thủ tục hải quan và các tập quán lao động khác. Chúng tôi chưa bao giờ tính đến sự phức tạp của việc kinh doanh ở nước ngoài, chẳng hạn như yêu cầu phải có tài khoản ngân hàng riêng, các tuyên bố riêng trình lên chính phủ Canada, và các điều chỉnh ngoại hối trong kế toán – từng đó thứ cho một quán cà phê nhỏ lẻ.

Dave phải Bắc tiến để mở cửa hàng Vancouver và đào tạo đội ngũ nhân viên ở đó. Khi Dave bước vào một dự án, bạn biết chắc rằng mọi thứ sẽ được thực hiện không chỉ hợp lý mà còn hết sức tỉ mẩn nữa. Mặc dù anh mới lập gia đình ở Seattle, anh vẫn dành tới gần một tháng sống ở Canada, tại một khách sạn phù hợp với ngân sách hạn hẹp, chỉ để đảm bảo rằng quán II Giornale ở đây sẽ mang lại dịch vụ và bản sắc không thua kém gì cửa hàng Columbia Center của chúng tôi ở Seattle.

Cả ba quán II Giornale nhanh chóng được khách hàng yêu thích. Đến khoảng giữa năm 1987, doanh thu của chúng tôi đạt tầm 500.000 đô-la một năm ở mỗi cửa hàng. Mặc dù vẫn lỗ, chúng tôi đang trên đà vươn tới các mục tiêu đầy tham vọng của mình, và cả đội ngũ chúng tôi đều vô cùng vui

sướng trước thành quả đang có. Khách hàng rất hài lòng. Tầm nhìn của tôi đang dần trở thành sự thật.

KHI BẠN NHÌN THẤY MỘT CƠ HỘI CÓ MỘT KHÔNG HAI TRONG ĐỜI HÃY NHANH CHÓNG NẮM BẮT

Tháng Ba năm 1987, một sự kiện xảy ra đã thay đổi hoàn toàn cuộc đời tôi, và cả cuộc đời Starbucks: Jerry Baldwin và Gordon Bowker quyết định bán các cửa hàng ở Seattle, xưởng rang cà phê, và các tên Starbucks, chỉ giữ lại tài sản của Peet's. Gordon muốn rút vốn khỏi ngành kinh doanh cà phê để tập trung vào những doanh nghiệp khác, còn Jerry, vốn vẫn phải phân chia thời gian của mình giữa Seattle và Berkeley, muốn toàn tâm toàn ý vào Peet's.

Họ đã giữ bí mật chuyện này, nhưng những người biết họ cũng chẳng lấy gì làm ngạc nhiên. Tôi biết một số rắc rối của họ và sự căng thẳng giữa hai bộ phận của công ty. Ngay khi hay tin, tôi biết mình phải mua Starbucks. Cứ như là định mệnh vậy. Lại là định mệnh, lại là bashert.

Bấy giờ, Starbucks lớn hơn chúng tôi rất nhiều, tận 6 cửa hàng trong khi II Giornale chỉ có 3. Công ty tôi còn chưa hoạt động được tròn một năm, nên doanh thu thường niên của Starbucks hơn gấp nhiều lần chúng tôi. Chuyện này có vẻ giống kiểu chú cá hồi bé nhỏ nuốt chửng con cá voi khổng lồ - hay nói theo kiểu Dave là "đứa trẻ làm bố người đàn ông". Nhưng với tôi, sự kết hợp này vô cùng tự nhiên và hợp lý: Không những II Giornale sắp cần có xưởng rang cà phê riêng, mà chính ngành kinh doanh cà phê nguyên hạt của

Starbucks và ngành kinh doanh nước giải khát của II Giornale cũng bổ trợ cho nhau hoàn hảo. Quan trọng hơn cả, tôi hiểu rõ và trân trọng giá trị của Starbucks.

Tôi chỉ mới cạn kiệt hết mọi nguồn lực xoay xở 1,25 triệu đô-la. Giờ thì tôi cần 4 triệu đô-la để mua lại Starbucks. Dù nhiệm vụ đó có khó khăn đến đâu, tôi vẫn vững tin mình làm được. Các mạnh thường quân thời kỳ đầu rất ấn tượng trước sự phát triển của II Giornale trong thời gian ngắn, và tôi biết chắc vài người trong số họ sẽ đồng ý tăng phần vốn góp của mình. Còn các nhà đầu tư khác, nhưng người đã nói không đợt trước, chắc chắn sẽ nhảy vào vòng đấu này khi dính dáng đến việc mua lại Starbucks. Nếu chúng tôi xoay xở tốt, mọi nhà đầu tư sẽ đều hưởng lợi.

Chúng tôi nhanh chóng hệ thống hóa số liệu. Tôi vừa tuyển về Ron Lawrence, người có nhiều năm kinh nghiệm kinh doanh nhà hàng, để phụ trách tài chính, kế toán và để thiết kế một hệ thống điểm bán hàng cho công ty.

“Ron” tôi nói, “chúng toi cần một bồ chào chứng khoán chiếu lệ để trình trước các nhà đầu tư. Chúng tôi cần mọi giấy tờ liên quan đến tài chính Starbucks. Cậu hoàn tất trong một hay hai tuần gì đó được không?”

Cậu hết sức sẵn lòng, và chúng tôi bắt tay vào việc tìm hiểu xem làm thế nào huy động đủ tiền mua lại Starbucks và còn dôi dư một khoản vốn. Sau khi sắp xếp hạn mức tín dụng với các ngân hàng địa phương, chúng tôi chuẩn bị một thông tin chào cổ phiếu để chuyển đến tất cả các nhà đầu tư của II Giornale và một vài người khác mà chúng tôi biết.

Tôi đứng lên trình bày kế hoạch trước hội đồng quản trị. Chiến thắng có vẻ như đã nằm chắc trong tay.

PHẢI LÀM GÌ KHI HỌ CỐ GIÀNH LẤY TỪ TAY BẠN

Thế rồi một ngày nọ, mọi chuyện suýt chút nữa vỡ tan tành. Tôi suýt chút nữa đánh mất Starbucks ngay cả trước khi tôi có được nó.

Trong khi chúng tôi đang lên khung thỏa thuận, tôi hay tin một trong các nhà đầu tư của tôi đang chuẩn bị một kế hoạch khác nhằm mua Starbucks. Đề án của ông ta sẽ không phân quyền sở hữu đều cho các cổ đông II Giornale, mà sẽ bảo đảm phần hơn cho ông ta và một vài người bạn. Tôi dám chắc ông ta muốn hạ bệ tôi từ vai trò nhà sáng lập và cổ đông chính xuống làm nhân viên quèn, chỉ có thể điều hành Starbucks theo ý muốn của hội đồng quản trị mới do ông ta điều khiển. Tôi cũng cho rằng kế hoạch của ông ta sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến quyền lợi một số nhà đầu tư thời kỳ đầu của tôi, những người đã tin tưởng giao tiền của họ cho tôi vì II Giornale.

Áp lực dồn lên vai tôi gần như không thể chịu đựng nổi. Ông ta đứng đầu một doanh nghiệp ở Seattle, và tôi nghĩ ông ta đã tề tựu được những nhân vật có máu mặt khác của thành phố. Tôi sợ tất cả những người ủng hộ có thế lực của tôi sẽ xuôi theo đề án này, bỏ lại mình tôi – trong tay không còn lựa chọn nào khác. Tôi đến gặp Scott Greenburg, và chúng tôi tiếp cận một trong những đối tác cấp cao của anh, Bill Gates, cha đẻ của người sáng lập Microsoft, một nhân vật cao to, có tiếng vang của thành phố. Chúng tôi chuẩn bị một

chiến lược mới để tiếp xúc nhà đầu tư này, Bill Gates đồng ý hợp tác cùng tôi.

Ngày diễn ra cuộc họp của chúng tôi là một trong những ngày khó khăn nhất, đau đớn nhất trong cuộc đời tôi. Tôi không biết mọi chuyện sẽ thế nào, và sự nghiệp cả đời tôi đang ngày bị đe dọa. Khi tôi bước vào tôi thấy mình như Chú Sư Tử Nhút Nhát, run cầm cập tiến về phía khán giả có Vị Phù Thủy Vĩ Đại. Đối thủ của tôi đang ngồi ngạo nghễ phía đầu bàn họp, thống trị cả căn phòng. Thậm chí còn chẳng cần nghe tôi nói gì, ông ta bắt đầu té tát vào mặt tôi.

"Chúng tôi đã cho cậu cơ hội có một không hai trong đời," tôi còn nhớ ông ta đã quát lên như thế. "Chúng tôi đầu tư cho cậu khi cậu chẳng là cái quái gì. Cậu giờ vẫn chẳng là cái quái gì cả. Đúng là cậu có cơ hội mua Starbucks đấy. Nhưng tiền là của chúng tôi. Ý tưởng là của chúng tôi. Việc kinh doanh này là của chúng tôi. Chúng tôi sẽ tiến hành như thế đấy, dù có cậu hay không đi nữa". Ông ta ngồi xuống trước khi bồi thêm đòn đánh cuối cùng: "Nếu cậu không chấp nhận thỏa thuận này, cậu sẽ không bao giờ còn được làm việc trong thành phố này nữa. Cậu sẽ chẳng kiếm nổi một cắc nào nữa. Cậu sẽ chỉ còn là miếng thịt cho chó mà thôi."

Tôi kinh hãi, nhưng tôi cũng hết sức giận dữ. Liệu tôi có nên co vòi lại và xuôi theo hay không? "Ông nghe này," tôi nói, giọng run lên. "Đây là cơ hội có một không hai trong đời. Nó là vụ kinh doanh của tôi! Tôi giới thiệu nó cho ông, và ông đừng hòng giành nó từ tay tôi. Chúng tôi sẽ huy động tiền, dù có ông hay không đi nữa."

"Chúng tôi chẳng có gì phải tranh luận với cậu cả," ông ta nói. Những người khác trong phòng ngồi yên lặng hoặcc lên tiếng ủng hộ ông ta.

Khi cuộc họp kết thúc, tôi bước ra ngoài và bắt đầu khóc, ngay tại hành lang. Bill Gates cố trấn an tôi rằng mọi chuyện sẽ ổn, nhưng ông kinh ngạc trước sự bộc phát trong cuộc họp. Tôi dám chắc ông chưa bao giờ chứng kiến chuyện tương tự như thế trước đây.

Đêm đó, khi tôi trở về nhà, tôi cảm thấy như cuộc sống đã kết thúc. "Chẳng có hy vọng gì rồi," tôi bảo với Sheri. "Anh không biết làm sao mình huy động được tiền nữa. Anh không biết chúng ta phải làm gì bây giờ."

Đây là một bước ngoặt trong cuộc đời tôi. Nếu lúc đó tôi chấp thuận các điều khoản mà nhà đầu tư kia yêu cầu, chắc ông ta đã cướp mất giấc mơ từ tay tôi. Chắc ông ta đã sa thải tôi ngay lập tức rồi độc tài cai trị không gian và các giá trị của Starbucks. Niềm đam mê, lòng quyết tâm, và nhiệt huyết giúp Starbucks lớn mạnh chắc sẽ biến mất hoàn toàn.

Hai ngày sau, với sự hỗ trợ của Steve Sarkowsky, tôi gặp gỡ một số nhà đầu tư khác và trình bày đề xuất của mình: Mọi nhà đầu tư của II Giornale sẽ có cơ hội đầu tư vào việc mua Starbucks. Dự án sẽ công bằng với tất cả họ, và nó cũng sẽ công bằng với tôi. Họ nhận thấy điều đó, và họ bảo tôi họ ngưỡng mộ khi tôi dám từ chối một đề nghị chỉ trục lợi cho những nhà đầu tư lớn mà hy sinh các nhà đầu tư nhỏ hơn. Họ ủng hộ tôi, cũng như hầu hết các nhà đầu tư khác. Trong vòng vài tuần, tôi huy động đủ 3,8 triệu đô-la cần thiết để mua Starbucks, và kể từ đó cuộc sống không còn như trước nữa.

Nhiều người trong chúng ta có lúc phải đối mặt với những thời khắc quan trọng như thế trong cuộc sống, khi những giấc mơ của chúng ta chực chờ tan vỡ. Bạn không bao giờ được chuẩn bị sẵn sàng cho các sự kiện đó, nhưng cách bạn phản ứng lại chúng là vô cùng quan trọng. Hãy nhớ điều cốt yếu nhất là các giá trị của bạn: Hãy táo bạo, nhưng phải công bằng. Đừng nhượng bộ. Nếu những người khác quanh bạn cũng có lòng chính trực, bạn có thể thành công.

Chính trong những thời điểm dễ tổn thương như thế, khi mà đường bóng xoáy hình cung bất ngờ đập mạnh vào đầu bạn, là lúc cơ hội có thể vụt khỏi tầm tay. Đó cũng là lúc sức mạnh của bạn được thử lửa một cách rõ ràng nhất.

Tôi không thể nói mình đã luôn lựa chọn đúng trong mọi mối quan hệ kinh doanh của cuộc đời tôi. Nhưng dù tôi có thành công đến đâu, dù dưới tôi có bao nhiêu người, tôi không thể tưởng tượng ra việc đối xử với ai giống cái cách tôi bị đối xử ngày hôm đó. Những người hoài nghi phì cười khi nghe tôi nói về chuyện "đối xử với người khác bằng sự kính nể và lòng tự trọng," một câu nói mà về sau chúng tôi dùng cho Tuyên bố sứ mệnh Starbucks. Họ nghĩ nó sáo rỗng, hay chỉ là một điều hiển nhiên ai cũng biết. Nhưng có một số người không sống theo nguyên tắc đó. Nếu tôi thấy ai đó thiếu mất sự liêm chính và các nguyên tắc đạo đức, tôi chấm dứt mọi thỏa thuận với anh ta. Về mặt dài hạn, chẳng đáng dây vào những người như thế.

Những nhà đầu tư ban đầu đó, những người đã đặt niềm tin vào tôi, đều được tưởng thưởng xứng đáng. Họ đã đứng bên tôi qua những thời điểm khó khăn nhất và tin vào lòng

chính trực của tôi. Tôi luôn nỗ lực không làm tổn hại niềm tin đó.

Đến tháng Tám năm 1987, Starbucks thuộc về tôi. Cảm giác đã qua xen lẫn giữa phấn khích và kinh sợ.

Tôi dậy sớm một buổi sáng và chạy bộ một quãng khá dài. Đến lúc này, sự đồ sộ của công việc, của trách nhiệm đang bắt đầu lắng dịu. Tôi đã có cơ hội thực hiện những giấc mơ của mình, nhưng tôi cũng có niềm tin và cả cảm giác lo sợ đối với một trăm con người đang tựa vào đôi vai của tôi. Khi chạy qua vườn cây ươm căng nhựa sống, tôi nhìn thấy một con đường dài ngoằn ngoèo mở ra trước mắt tôi, chỉ biến mất tận phía bên kia con đồi kế tiếp, sâu vào trong màn sương dày.

Công ty Starbucks của ngày hôm nay chính là II Giornale. Thành lập năm 1985, nó tiếp nhận các tài sản của Starbucks vào năm 1987 và đổi tên thành Công ty Starbucks. Công ty mà Jerry và Gordon sáng lập được gọi là Công ty Cà phê Starbucks, và họ đã bán cho chúng tôi quyền sử dụng cái tên đó. Giờ đây công ty của họ được biết đến với cái tên Peet’s.

Ở tuổi ba mươi bốn, tôi chỉ mới bắt đầu một chuyến phiêu lưu vĩ đại. Điều giúp tôi vững bước không phải là lượng tài sản tôi nắm giữ mà là các giá trị chân thành và quyết tâm của tôi muốn xây dựng giá trị dài hạn cho các cổ đông của chúng tôi. Mọi bước đi trên con đường, tôi luôn biết mình phải hứa ít và làm nhiều. Về lâu về dài, đó là phương cách tốt nhất giúp đảm bảo sự ổn định trong bất cứ công việc nào.

Phần hai

Tái phát minh trải nghiệm cà phê

Những năm kinh doanh theo hình thức công ty tư nhân 1987-1992

7

Hãy thực hiện ước mơ với đôi mắt rộng mở

Những người nằm mơ giữa đêm trong góc tối mơ hồ của bộ não
Thức dậy và nhận thấy tất cả chỉ là ảo mộng;
Nhưng những người nắm giữ những ước mơ ban ngày mới là
những người nguy hiểm nhất,
Vì họ có thể thực hiện các ước mơ của mình
với đôi mắt rộng mở để biến chúng thành sự thật.

T. E. Lawrence (Ả Rập)

Một buổi chiều thứ Sáu đầy nắng tháng Tám chào đón tôi khi tôi bước ra khỏi các văn phòng luật sư sau khi kết thúc thỏa thuận mua lại Starbucks. Mọi người vẫn hối hả bước quanh các con phố như thể hôm nay chỉ là một ngày bình thường, nhưng tâm trí tôi như đang bay bổng. Jerry và Gordon đã ký, tôi đã ký, hết giấy tờ này đến giấy tờ khác. Một tấm séc đã được trao tay. Tôi đã bắt tay với mọi người và đón nhận những lời chúng mừng của họ. Giờ đây Starbucks là của tôi.

Một cách vô thức, Scott Greenburg và tôi băng qua con phố để đến Columbia Center, đến với cửa hàng Il Giornale đầu tiên. Lúc đó là 2 giờ, trời chiều hè, chỉ có một khách hàng khác ngoài chúng tôi, một phụ nữ đứng cạnh cửa sổ, đang miên man suy nghĩ. Tôi chào các nhân viên pha chế,

những người không hay biết gì về giao dịch chúng tôi vừa hoàn tất. Họ làm cho tôi một tách *macchiato đúp* – hai phần espresso với đầy bọt sữa đánh trong chiếc tách nhỏ - và một tách cappuccino cho Scott. Chúng tôi ngồi trên ghế đứng ở ngay quầy.

Chúng tôi ngồi đây, là hai gã mới bước vào những năm đầu của độ tuổi ba mươi, gặp nhau ít năm trước trên một sân bóng rổ và vừa hoàn tất một thỏa thuận trị giá 4 triệu đô-la. Đây là một nước cờ lớn trong sự nghiệp của Starbucks, và nó đã đưa tôi thẳng tiến tới chiếc ghế chủ tịch của một công ty mà khi mới đến tôi chỉ là nhân viên.

Scott đặt lên bàn đề án kinh doanh, một tài liệu mật dày một-trăm-trang mà chúng tôi dành cho việc phát hành chứng khoán không công khai. Ngoài bìa là hai logo của Il Giornale và Starbucks. Chúng tôi đã viết đề án này hết sức cẩn thận, thể hiện rõ mọi điều mà chúng tôi muốn làm với Starbucks một khi Il Giornale mua được nó. Đề án này trở thành cuốn thánh kinh của chúng tôi nhiều tháng nay, và giờ đây nó đã trở thành hiện thực. Đó là một khoảnh khắc nghẹt thở, khoảnh khắc mà bạn không thể tin là sự thật. Scott nâng cốc lên mời tôi, ánh mắt anh sáng lên. "Chúng ta làm được rồi," chúng tôi cùng cất tiếng.

TRỞ VỀ MÁI ẤM STARBUCKS

Sáng thứ Hai kế tiếp, ngày 18 tháng Tám năm 1987, Starbucks hiện đại ra đời.

Tôi một lần nữa bước qua cánh cửa chính dẫn vào xưởng rang cũ, như biết bao lần ngày trước, nhưng giờ đây với vị

thế người chủ mới, tôi hãnh tiến bước tới những chiếc máy rang. Anh thợ rang mỉm cười chào và đấm vào lưng tôi, rồi anh lại chú tâm vào cái khay làm nguội, đang luân chuyển các hạt cà phê rang tươi mới. Tôi nhúng tay mình vào những hạt cà phê ấm nóng, thơm nồng và bốc ra một vốc nhỏ, chầm chậm xoa nhẹ chúng giữa các ngón tay mình. Khi chạm vào những hạt cà phê, tôi nhìn thấy rõ hơn bao giờ hết ý nghĩa của Starbucks, và nó đã trở thành một truyền thống hằng ngày.

Khi tôi bước qua xưởng, mọi người tươi cười, ôm tôi và chào đón tôi. Cứ như trở về nhà vậy; hương thơm, những âm thanh, những gương mặt đều quen thuộc. Gay Niven vẫn ở đó, với mái tóc đỏ nhạt, và Deborah Tipp Hauck, người giờ đây đã nắm quyền giám sát năm cửa hàng. Tôi rất vui khi được gặp lại Dave Seymour và Tom Walters, một thợ rang khác. Nhưng bất chấp những lời chúc của họ, tôi biết một số nhân viên Starbucks đang cảm thấy lo lắng. Cuộc sống của họ vừa thay đổi, và họ không có tiếng nói gì trong quyết định đó. Họ biết Starbucks sẽ thay đổi, nhưng họ không biết nó sẽ thay đổi ra sao. Liêu tôi có làm giảm chất lượng cà phê không? Liệu tôi có sa thải nhiều nhân viên, hoặc không nhận ra được những tiến bộ của họ hay không? Liệu các đề án phát-triển-nhanh của tôi có thật sự khả thi không?

Lúc 10 giờ sáng, tôi gọi mọi người lại rồi tổ chức một cuộc họp ngay tại xưởng. Đây là cuộc họp đầu tiên.

Tôi thấy háo hức hơn là lo lắng. Tôi đã viết một vài điểm cần ghi lên một tấm bìa cỡ 5 x 7 để lướt qua khi phát biểu:

1. Nói thật chân thành.

2. Đặt mình vào hoàn cảnh của họ.

3. Chia sẻ Giấc Mơ Lớn với họ.

Tuy thế, khi đã bắt đầu nói, tôi thấy mình không cần phải nhìn vào đó nữa.

"Tôi cảm thấy rất tuyệt khi được trở lại đây," tôi bắt đầu. Sự căng thẳng trong phòng bắt đầu dịu xuống. "Năm năm trước, tôi đã thay đổi cuộc sống của mình vì công ty này. Tôi làm thế vì nhận thấy trong nó có sự đam mê của các bạn. Cả cuộc đời tôi vẫn luôn muốn được là một phần của công ty và của những người có tầm nhìn chung. Tôi đã thấy nó ở ngay đây, trong chính các bạn, và tôi hết sức cảm phục điều đó.

"Tôi ở đây hôm nay vì tôi yêu quý công ty này. Tôi yêu ý nghĩa của nó." Rồi tôi bảo rằng, nếu làm việc cùng nhau, chúng tôi có thể nhân lên nhiều lần giá trị của Starbucks, từ Seattle đến với cả nước. Chúng tôi có thể chia sẻ những hạt cà phê của mình với tất cả mọi người.

"Tôi biết các bạn đang hoang mang. Tôi biết các bạn lo lắng," tôi nói. "Thậm chí có thể một số người còn giận dữ. Nhưng nếu các bạn bước đi cùng tôi, tôi hứa sẽ không bao giờ khiến các bạn phải thất vọng. Tôi hứa sẽ không bao giờ bỏ bất cứ ai lại phía sau.

"Tôi muốn các bạn yên tâm rằng tôi sẽ không để bất cứ điều gì làm xói mòn sự toàn vẹn của công ty chúng ta."

Tôi thấu hiểu vì tôi đã từng là một người trong số họ.

Tôi tuyên bố rằng mục tiêu của tôi là xây dựng một công ty quốc gia với những phương châm và giá trị mà tất cả chúng tôi đều có thể tự hào. Tôi nói cho họ nghe tầm nhìn

của tôi đối với sự phát triển của công ty và hứa sẽ luôn gia tăng giá trị cho Starbucks. Tôi giải thích rằng tôi muốn họ cùng đứng trong quá trình đưa ra các quyết định, hết sức cởi mở và chân thành.

"Năm năm sau," tôi bảo họ, "tôi muốn các bạn nhớ lại ngày hôm nay và nói, 'Tôi đã ở đây ky bắt đầu. Tôi đã giúp xây dựng công ty này trở nên vĩ đại.'"

Quan trọng hơn hết, tôi đảm bảo với họ rằng dù các nhà đầu tư là ai, và sở hữu bao nhiêu cổ phần đi chăng nữa, Starbucks đã, sẽ và mãi là công ty của họ. Những ngày tươi đẹp nhất, tôi bảo họ, của Starbucks đang nằm ở phía trước.

Tôi quan sát nét mặt họ khi tôi phát biểu. Một số người có vẻ muốn tin những điều tôi nói, nhưng còn do dự. Nhưng người khác thì cười trừ theo cái cách người ta vẫn cười khi quyết định không tin vào một giấc mơ viển vông nào đó.

Quay trở lại một công ty mà tôi đã quá thân thuộc mang lại cho tôi một lợi thế rất lớn. Tôi biết cái tổ chức này, cả nhược điểm lẫn thế mạnh của nó. Nhờ đó, tôi có thể dự đoán điều gì là có thể, điều gì là không thể, và chúng tôi sẽ đi nhanh đến đâu.

Nhưng sau đó ít ngày, tôi nhận ra rằng có một lỗ hổng nghiêm trọng trong hiểu biết của tôi: Nhuệ khí ở Starbucks vô cùng tệ hại. Trong mười hai tháng kể từ khi tôi bỏ đi, nhiều phòng ban đã bành trướng trong nội bộ công ty. Nhân viên nghi kỵ và e ngại, bị xem thường và không được trân trọng đúng mức. Họ cảm thấy bị ban lãnh đạo cũ bỏ rơi, và giờ đây họ lo lắng không biết tôi sẽ làm những gì. Tấm vải

niềm tin và chí hướng mà Starbucks vốn có khi tôi lần đầu tiên gia nhập công ty đã bị sờn nát hết rồi.

Sau nhiều tuần trôi qua, tôi mới thấy hết được tổn thất này lớn đến mức nào. Tôi nhanh chóng nhận ra ưu tiên số một của mình là phải xây dựng một mối quan hệ mới, mối quan hệ tôn trọng lẫn nhau giữa các nhân viên và ban lãnh đạo. Tất cả những mục tiêu của tôi, tất cả những giấc mơ của tôi sẽ chỉ là con số không trừ khi tôi có thể làm được điều đó.

Nhận thức này là một bài học ý nghĩa dành cho tôi. Kế hoạch kinh doanh chỉ là một xấp giấy, và thậm chí kế hoạch kinh doanh tuyệt vời nhất cũng thành vô giá trị trừ khi các nhân viên thấu hiểu nó. Nó sẽ thiếu tính bền vững, hay thậm chí còn bị triển khai không phù hợp, trừ khi các nhân viên cũng quyết tâm hết lòng thực hiện nó như chính người lãnh đạo. Và họ sẽ không đón nhận nó trừ khi họ tin tưởng quyết định của người lãnh đạo và hiểu được rằng những nỗ lực của họ sẽ được ghi nhận và trân trọng.

Cùng đội ngũ nhỏ bé của mình ở Il Giornale, tôi đã thấy một nhân viên có thể đạt được những giá trị lớn đến thế nào nếu họ tin vào việc mình làm, và tràn đầy nhiệt huyết. Tôi biết Starbucks có thể lớn mạnh hơn rất nhiều nếu có được sự đồng lòng quyết chí của toàn thể nhân viên.

Cách duy nhất giúp giành được niềm tin của các nhân viên Starbucks là chân thành với họ, luôn làm đúng những gì tôi nói, luôn thực hiện những lời tôi hứa – hoặc hơn thế. Sẽ không ai ủng hộ tôi trừ khi tôi dùng chính những hành động của mình để cho họ thấy rằng những lời tôi hứa không hề sáo rỗng.

Cần phải có thời gian.

TIẾN BƯỚC TRÊN ĐƯỜNG ĐUA NHANH

"Thiếu hụt bộ máy quản lý có kinh nghiệm" là một trong những yếu tố rủi ro mà tôi ghi chú trong tài liệu mua công ty. Nói thế vẫn còn nhẹ. Kinh nghiệm làm chủ tịch công ty của tôi chưa tới hai năm. Dave Olsen chỉ điều hành một quán cà phê đơn lẻ trong mười một năm. Ron Lawrence, giám sát tài chính của chúng tôi, từng làm kế toán và giám sát tài chính cho vài tổ chức. Christine Day có thể giải quyết mọi việc mà chúng tôi giao cô, nhưng cô chưa bao giờ làm quản lý.

Giờ thì bốn chúng tôi phải tìm ra cách không chỉ để hợp nhất Il Giornale và Starbucks mà còn mở được 125 cửa hàng trong năm năm, như đã hứa với các nhà đầu tư. Chúng tôi cho rằng khi ngày càng chuyên nghiệp hơn, chắc chúng tôi sẽ mở được năm đầu tiên là 15 cửa hàng, năm thứ hai 20, năm thứ ba 25, năm thứ tư 30 và năm thứ năm 35. Quá ổn. Doanh thu sẽ tăng tới 60 triệu đô-la, và lợi nhuận cũng tăng theo. Trên lý thuyết thì kế hoạch có vẻ rất tuyệt.

Tôi chưa bao giờ làm việc gì tương tự thế, nên tôi biết mình cần học thật nhanh, thuê được các quản lý có kinh nghiệm, và tìm cách có được sự ủng hộ và cống hiến hết mình của nhân viên Starbucks ngay lập tức.

Nhưng nhận ra mình cần gì chẳng giúp được mấy cho tôi trước sự đồ sộ của quá trình thực thi. Trong vòng vài ngày, tôi cảm thấy như thể mình đang chui trong ống thông gió, bối rối lạc đường. Các vấn đề khẩn cấp đầy rối rắm mà tôi

chưa từng đối mặt liên tục đổ xô về phía tôi. Bất cứ vấn đề nào cũng có thể giết chết tôi ngay tắp lự.

Buổi sáng thứ Hai đầu tiên đó, tôi hay tin một thợ rang chí chuyên thu mua cà phê của Starbucks quyết định thôi việc. Vậy là chúng tôi chỉ còn mỗi một nhân viên thu mua có kinh nghiệm và số lượng thợ rang non kinh nghiệm chỉ đếm trên đầu ngón tay. Gần như trong một đêm Dave Olsen phải học hết mọi kỹ năng phức tạp của việc thu mua và rang cà phê. May mà anh nhiệt tình và hết lòng vì công việc.

Cơ hội đó hóa ra lại trở thành món quà mà Chúa ban cho Dave. Nó mang lại cho anh cơ hội phát triển một nghề mới. Anh bắt đầu đi vòng quanh thế giới, đến các nước sản xuất cà phê hàng đầu, tìm hiểu các nhà sản xuất, học hỏi các khía cạnh nông nghiệp và kinh tế của cà phê. Anh vốn vẫn luôn là "cái mũi" kiểm định cà phê đáng giá nhất của chúng tôi, với sự tinh nhạy của một chuyên gia rượu vang sành sỏi nhất. Giờ đây, khi khám phá các nguồn cà phê khác nhau và các công thức pha chế mới, các loại cà phê mà Starbucks mang lại cho khách hàng còn đa dạng và tuyệt vời hơn rất nhiều.

Tất cả chúng tôi đều quen với việc thực hiện những điều tưởng như không thể. Trong hai tháng đầu tiên, Ron Lawrence phải chốt công tác chào bán cổ phiếu, sáp nhập hồ sơ của Starbucks và Il Giornale, lắp đặt một hệ thống máy tính mới, chuyển đổi các hệ thống kế toán, và tiến hành công tác kiểm toán cuối năm tài khóa.

"Được rồi," anh nói, sau khi ghi chú xong hết công việc, "còn gì nữa không?"

Danh sách những việc cấp bách cần làm của chúng tôi cũng ngày một dài hơn. Tôi biết mình cần có người giúp điều hành Starbucks, một người nào đó có kinh nghiệm điều hành doanh nghiệp. Tôi tìm gặp một người quen qua bạn bè, tên ông là Lawrence Matlz. Lawrence hơn tôi mười lăm tuổi và có hai mươi năm kinh nghiệm trong kinh doanh, trong đó có tám năm làm chủ tịch một công ty cổ phần kinh doanh giải khát làm ăn phát đạt.

Lawrence đầu tư vào Starbucks và gia nhập công ty với vị trí phó chủ tịch điều hành vào tháng Mười Một năm 1987. Tôi giao cho ông phụ trách điều hành, tài chính và nhân sự, trong khi tôi lo việc mở rộng kinh doanh, bất động sản, thiết kế, marketing, quảng bá sản phẩm, và duy trì quan hệ với các nhà đầu tư.

Đội ngũ quản lý khiêm tốn của chúng tôi không băn khoăn gì về các động cơ muốn tăng trưởng nhanh chóng của chúng tôi. Mục tiêu của chúng tôi là dẫn đầu, vì thế tốc độ là một yếu tố hết sức quan trọng. Khi nhìn về tương lai, tôi thấy một bức tranh phong cảnh sắc nét và sống động – chứ không phải bức tĩnh vật với màu sắc nhạt mờ.

Giờ đây khi đã sáp nhập với Starbucks, mục tiêu Il Giornale mở 50 cửa hàng trong năm năm không còn quá xa vời nữa. Đó là lý do tại sao tôi hứa với các nhà đầu tư vào năm 1987 rằng Starbucks sẽ khai trương 125 cửa hàng trong năm năm. Chúng tôi muốn một ngày nào đó sẽ đưa công ty lên sàn giao dịch chứng khoán. Khách hàng sẽ tôn trọng thương hiệu của chúng tôi tới mức lúc nào cũng nói về "một cốc Starbucks." Những hàng dài sẽ kéo ra tận cửa chính tại

các cửa hàng mới mở cách rất xa Seattle. Có lẽ chúng tôi có thể thay đổi cái cách mà người Mỹ vẫn uống cà phê.

Tôi muốn căng sợi dây ra hết mức, và nhiều người bảo tôi điều đó là không thể. Nhưng điều đó càng khiến chúng tôi quyết tâm hơn, nhiều người khác ở Starbucks cũng vậy. Việc bất chấp tri thức truyền thống, vươn tới thành công vượt mọi trở ngại, mang lại cho ta cảm giác phấn khích không tài nào lột tả được.

Nhưng quan điểm của tôi về một doanh nghiệp thành công không nằm ở số lượng các cửa hàng. Tôi muốn tạo ra một thương hiệu được nể trọng với loại cà phê tuyệt hảo nhất và một công ty được kính phục với trách nhiệm doanh nghiệp chân thực nhất. Tôi muốn nâng Starbucks lên một tiêu chuẩn mới, để các nhân viên của chúng tôi có thể tự hào được làm việc cho một công ty biết quan tâm đến họ và chia sẻ cho cộng đồng của họ.

Trong những ngày non trẻ đó, trong quá trình nỗ lực tạo dựng niềm tin trong lòng mọi người, tôi bắt đầu hình dung ra kiểu công ty mình muốn tạo ra. Xây dựng một môi trường mà trong đó nhân viên được đối xử bằng sự kính trọng với tôi không chỉ là một tùy chọn đáng để quan tâm; nó vô cùng thiết yếu đối với sứ mệnh của Starbucks. Chúng tôi không bao giờ đạt được mục tiêu của mình trừ khi cả công ty chia sẻ một tầm nhìn chung. Để biến điều lý tưởng đó thành hiện thực, chúng tôi cần tạo ra một doanh nghiệp biết trân trọng nhân viên, tạo cảm hứng cho họ lao động, và biết chia sẻ thành quả với những người đã cùng chung tay tạo nên giá trị dài hạn cho công ty.

Tôi muốn xây dựng một công ty vững mạnh và ngày càng phát triển nhờ lợi thế cạnh tranh được đặt nền tảng trên các chân giá trị và nguyên tắc định hướng của nó. Tôi muốn thu hút và tuyển dụng các cá nhân cùng làm việc với nhau vì mục đích duy nhất, những người bỏ qua xung đột chính trị và cùng khao khát vươn tới những mục tiêu mà người khác cho là bất khả thi. Tôi muốn tạo ra một nền văn hoá trong đó tàn cuộc là sự ghi nhận đóng góp của mỗi cá nhân và một doanh nghiệp lớn mạnh và được vị nể.

Thay vì mơ một giấc mơ nhỏ, tôi đã mơ một giấc mơ lớn.

Nếu bạn muốn xây dựng một doanh nghiệp vĩ đại, bạn phải có can đảm mơ một giấc mơ vĩ đại. Nếu bạn mơ một giấc mơ nhỏ bế, có lẽ bạn chỉ có thể xây dựng một doanh nghiệp nhỏ bé mà thôi. Với nhiều người như thế là đủ. Nhưng nếu bạn muốn đạt được sức ảnh hưởng rộng rãi và chân giá trị trường tồn, hãy dấn thân táo bạo.

Chẳng ai khao khát một giấc mơ chỉ nằm ngay trong tầm tay mình.

CHỌN LỰA MỘT BẢN SẮC

Sau khi thâu tóm, tôi phải đưa ra một quyết định quan trọng về bản sắc của chúng tôi: Chúng tôi có nên giữ cái tên II Giorrnale không, hay cần thống nhất thành Starbucks?

Đối với hầu hết các doanh nhân đã sáng lập được công ty đầu tiên trong sự nghiệp của mình, việc từ bỏ cái tên của nó chẳng khác nào vứt đi đứa con của mình vậy. Tôi tất nhiên cảm thấy than thiết với cái tên II Giorrnale, tôi đã xây nên nó từ hai bàn tay trắng. Nhưng cái tên Starbucks được biết đến

nhiều hơn, và trong thâm tâm tôi biết đó là sự lựa chọn đúng đắn. Dù vậy tôi vẫn hết sức đắn đo được mất để không làm đội ngũ ban đầu của II Giorrnale buồn long.

Để khẳng định lại những gì bản năng mach bảo, tôi đến gặp Terry Heckler, người đã giúp định hình cái tên Starbucks nhiều năm trước. Từ đó trở đi ông đã giúp đặt tên cho nhiều sản phẩm thành công khác ở Seattle, trong đó có Cinnabon, Encarta, và phần mềm Visio. Tôi quyết định tổ chức hai cuộc họp- một với các nhà đầu tư lớn và một với nhân viên-để bàn luận vấn đề này. Tôi nhờ Terry trình bày ý kiễn của mình ở cả hai cuộc họp.

Ông phát biểu vô cùng rõ rang và rành mạch. Cái tên II Giorrnale ông nói quá khó viết, khó đọc và khó phát âm. Mọi người thấy nó quá khó hiểu. Sau chưa đầy hai năm hoạt động, nó quá mới mẻ nên chẳng hề được nhận diện rộng rãi. Chỉ có người Ý mới gắn được tên đó với espresso, mà chúng ta đâu có ai là người Ý.

Cái tên Starbucks, trái lại, mang phép mầu trong nó. Nó gợi lên sự diệu kỳ. Khắp Seattle, nó đã tạo nên nét ấn tượng và sự cuốn hút không thể phủ nhận, và nhờ dịch vụ đặt hàng qua thư, khắp Hoa Kỳ đã bắt đầu biết đến nó. Starbucks hàm ý thể hiện một sản phẩm độc đáo và bí ẩn, nhưng vẫn thuần chất Mỹ.

Phần khó nhất là thuyết phục những nhân viên đến với II Giorrnale ngay từ những ngày đầu, họ yêu cái tên Ý vì nó thể hiện sự lãng mạn của trải nghiệm espresso nguyên bản. Đội ngũ II Giorrnale nhỏ bé đã phát triển thành một gia đình than thiết và họ lo sợ sẽ đánh mất những gì mình đã dày

công vun đắp, bị nuốt chửng bởi một gã khổng lồ với truyền thống mười lăm năm.

Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng cuối cùng chúng tôi quyết định tháo cái tên II Giorrnale khỏi các quán cà phê và thay bằng cái tên Starbucks. Xuyên suốt quá trình, tôi biết mình phải gác cái tôi cá nhân sang một bên. Tôi muốn mọi người đưa ra được lựa chọn đúng đắn nhất cho giá trị dài hạn của công ty và chọn được cái tên giúp chúng tôi nổi bật nhất, vượt lên trên mọi đối thủ cạnh tranh. Có được cái tên mà ai cũng có thể nhận ra và ghi nhớ, cái tên họ thấy than thuộc, sẽ là một tài sản vô cùng lớn. Rõ ràng cái tên nên là Starbucks, chứ không phải II Giorrnale.

Để biểu trưng cho sự hoà quện của hai công ty và hai nền văn hoá, Terry đưa ra một thiết kế kết hợp cả hai logo lại với nhau. Chúng tôi giữ lại hình ảnh mỹ nhân ngư Starbucks với chiếc vương miện hình sao của nàng, nhưng khiến nàng trông hiện đại hơn, chúng tôi bỏ màu nâu truyền thống, đổi logo sang màu xanh lá mạnh mẽ của II Giorrnale.

Chúng tôi cũng lần lượt thay đổi diện mạo các cửa hàng Starbucks cũ, từ nâu sang xanh, từ kiểu truyền thống Cựu Thế giới sang phong cách tinh tế của Ý. Trong quá trình đó, chúng tôi cũng tái thiết kế và thay đổi lại hình thức bán hàng để tương thích với việc vừa bán cà phê nguyên hạt, vừa phục vụ thức uống espresso. Sự kết hợp đó tạo ra một dạng cửa hàng mới, không còn đơn thuần là cửa hàng bán lẻ nhưng cũng không phải nhà hàng, từ đó trở đi nó trở thành điểm nhận diện thương hiệu của Starbucks.

Starbucks và II Giorrnale đã kết hôn, hạnh phúc và bền vững.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA NIỀM TIN

Khoảng tháng mười hai năm 1987, khi các cửa hàng mới sắp khai trương ở Chicago và Vancouver và chất lượng cà phê vẫn giữ ở mức cao, những hoài nghi ban đầu của một số nhân viên về ý định của tôi bắt đầu phai dần. Niềm tin bắt đầu phát triển.

Tôi muốn mọi người cảm thấy tự hào khi được làm việc ở Starbucks, muốn họ thực sự tin tưởng rằng ban lãnh đạo tin tưởng họ và tôn trọng họ. Tôi tin rằng dưới sự lãnh đạo của mình, các nhân viên sẽ nhận ra rằng tôi luôn lắng nghe các mối quan ngại của họ. Nếu họ tin tôi và các động cơ của tôi, họ sẽ chawgr cần sự hiện diện của công đoàn.

May thay, một nhân viên ở cửa hàng bán lẻ cũng đã đưa ra thắc mắc về ý nghĩa cảu công đoàn, là sinh viên đại học, Daryl Moore bắt đầu làm kế toán bán thời gian tại cửa hàng Bellevue của chúng tôi năm 1981. Về sau anh làm việc sáu tháng dưới xưởng kho và bỏ phiếu chống lại việc hình thành công đoàn năm 1985. Dù xuất than từ gia đình lao động chân tay, Daryl không thấy lợi ích của công đoàn khi Starbucks luôn nhanh chóng đáp ứng các mối quan tâm của nhân viên như thế. Anh đã rời Starbucks để thử bắt đầu một doanh nghiệp nhưng quay lại cuối năm 1987 và làm thợ pha chế ở cửa hàng Pike Place. Khi nhìn thấy những chuyển đổi mà chúng tôi đang thực hiện, anh bắt đầu tranh luận theo ngôn ngữ triết học với các đồng nghiệp và vị đại diện công đoàn mà anh biết. Anh bắt đầu thực hiện một số nghiên cứu và nỗ lực truất quyền của công đoàn. Anh viết một lá thư rồi đích than mang đến nhiều cửa hàng để những người không cần

đại diện của công đoàn ký nhận. Khi đã lấy đủ đa số chữ ký, anh trình bức thư lên Ban Quan Hệ Lao Động Quốc Gia. Kết quả là công đoàn không còn đại diện cho các nhân viên cửa hàng của chúng tôi nữa, mặc dù nó vẫn đại diện cho các công nhân nhà kho và xưởng rang tới tận năm 1992.

Khi có quá nhiều người đồng tình với việc truất quyền công đoàn, tôi biết rằng họ đang bắt đầu tin rằng tôi sẽ thực hiện những điều đã hứa. Sự hoài nghi của họ bắt đầu nhạt dần và nhuệ khí của họ dâng cao. Một khi tôi đã có được sự đồng long hiệp trợ của họ, tôi biết mình có thể tin tưởng rằng họ sẽ cùng chung tay và mở rộng thương hiệu cà phê Starbucks ra khắp nước Mỹ.

8

Nếu thứ gì cuốn hút được bạn, nó cũng sẽ hấp dẫn nhiều người khác

Dù bạn có thể làm được những gì,
Hay ước mơ mình có thể làm được những gì,...
hãy bắt đầu ngay bây giờ.
Ẩn trong sự táo bạo là trí tuệ,
sức mạnh và kỳ tích.

Goethe

Trong năm năm, từ 1987 đến 1992, Starbucks vẫn là một công ty tư nhân. Tôi có thể học hỏi thêm về công việc của mình và trau dồi bản thân phía góc tối của sân khấu, mặc cho ánh đèn rọi vào các công ty thương mại đại chúng. Với sự giúp đỡ và đồng thuận của các nhà đầu tư, và quan trọng hơn cả là lòng tin của các nhân viên, chúng tôi đã lớn mạnh trên rất nhiều mặt trân: mở rộng thị trường trong nước, chính sách phúc lợi cho nhân viên, đầu tư vào tương lai, và phát triển quản lý.

Các chương sau sẽ miêu tả những gì chúng tôi đạt được trên mỗi mặt trận này và kể lại các bài học quan trọng trong suốt những năm tháng hình thành starbucks, khi nền văn hóa bắt đầu được định hình. Đó là thời kỳ của rất nhiều cuộc tranh cãi, của quá trình mài giũa các giá trị cốt lõi, của việc kiên định lập trường đối với một số vấn đề và học cách thỏa hiệp đối với các vấn đề khác.

CÀ PHÊ ĐẶC CHỦNG Ở MỘT THÀNH PHỐ CHỈ BIẾT ĐẾN THỊT-VÀ-KHOAI TÂY

Có lẽ nước cờ táo bạo nhất, và có thể là mạo hiểm nhất, mà chúng tôi thực hiện trong suốt thời kỳ này là tiến vào thị trường Chicago. Giờ đây nhìn lại, thật khó tin khi chúng tôi lại đón nhận một thử thách lớn đến thế vào thời kỳ non trẻ đó.

Ý tưởng đó thực ra đã bắt đầu ở II Giornale, thậm chí trước cả cuộc hôn nhân với Starbucks và một ở Vancouver, Bắc Columbia, tôi vẫn nóng lòng muốn chứng tỏ rằng ý tưởng này có thể thành công ở các thành phố Bắc Mỹ khác. Một cuộc thử nghiệm quan trọng sẽ cho thấy liệu người dân ở các thành phố khác có đón nhận hương vị cà phê Starbucks, vốn mạnh hơn và đậm đà hơn thói quen của họ hay không. Liệu các cửa hàng bán lẻ của chúng tôi có thành những nơi tụ tập thường nhật như tôi thấy ở Ý hay không? Nếu sự kết hợp này được đón nhận trên cả nước, chúng tôi sẽ phải thử nghiệm ý tưởng này ở những nơi xa hơn nữa, càng sớm càng tốt.

Có lẽ sẽ an toàn hơn nếu trì hoãn sự mở rộng này và chờ đến khi mua xong Starbucks. Nhưng thậm chí khi tôi đang bận rộn lo chuyện huy động tiền cho dự án đó, tôi vẫn không chịu bỏ đề án Chicago. Một khi Starbucks và II Giornale sáp nhập, mức độ khả thi của việc phát triển ra bên ngoài Seattle sẽ còn quan trọng hơn rất nhiều. Cái đích tôi nhắm tới là một công ty quốc gia. Và tôi cần biết những rào cản mình sẽ phải đối mặt là gì.

Một số chuyên gia kinh doanh đưa ra nhiều ý kiến tranh luận khác nhau phản bác việc mở cửa hàng ở Chicago, II Giornale bé nhỏ không có đủ cơ sở hạ tầng để hỗ trợ một nước cờ quan trọng đến thế. Vì Chicago cách xa đến 2.000 dặm, theo logic sẽ rất khó cung cấp một sản phẩm chóng hỏng như cà phê mới rang. Và làm sao chúng tôi có thể đảm bảo loại cà phê chất lượng hàng đầu của mình sẽ được yêu thích ở vùng đất của những Floger's và Maxwell House? Người ta bảo tôi rằng dân Chicago sẽ không bao giờ uống loại cà phê rang sẫm màu cả. Họ thích loại cà phê vẫn mua ở chuỗi cửa hàng tiện lợi địa phương White Hen Pantry hơn.

Nếu tôi nghe theo những điều mà ai cũng cho là đúng đó, hẳn tôi đã đợi chi tới lúc việc sáp nhập hoàn tất, xây nên một cơ sở thật mạnh ở Seattle, và rồi từng bước mở rộng sang các thành phố lân cận, cụ thể là Portland và Vancouver, nơi mọi người rất yêu thích cà phê đặc chủng.

Nhưng tôi muốn đến Chicago. Đây là thành phố có khí hậu lạnh, rất tuyệt cho món cà phê nóng. Khu trung tâm lớn hơn Seattle rất nhiều. Nó là thành phố của các khu dân cư, luôn chào đón những địa chỉ thích hợp cho việc tề tựu. Trước năm 1971 dân Seattle cũng đâu biết gì đến cà phê rang sẫm màu. Sao người Chicago lại không thể học cách yêu thích nó còn nhanh hơn thế cơ chứ?

Kết quả là, một nhà môi giới bất động sản ở Chicago có ba bốn địa điểm gì đó phù hợp và giới thiệu cho chúng tôi, rồi Jack Rodgers và tôi đến thị sát. Là một trong những nhà đầu tư ban đầu của II Giornale, Jack rất am tường ngành kinh doanh nhà hàng và nhượng quyền thương hiệu, và cũng là dân Chicago chính gốc. Với trái tim nhạy cảm và lòng yêu

thương của một người cha, ông đã trở thành người bạn, người cố vấn đáng kính của chúng tôi. Ông là một thành viên kỳ cựu của hội đồng quản trị II Giornale và về sau trở thành giám đốc công ty khi chúng tôi mua Starbucks. Ông giữ vai trò là một thành viên quan trọng của đội ngũ quản lý cấp cao trong suốt mười năm.

Vì II Giornale không có nhiều tiền, Jack và tôi phải thuê chung một phòng khách sạn. Chúng tôi chưa hoàn tất việc mua Starbucks. Ngày hôm sau, khi chúng tôi chen qua các con phố đông đúc của Chicago để đến thị sát mặt bằng, tôi nói, “Jack này, năm năm sau, mỗi người dân ở đây sẽ bước đi với một cốc Starbucks trong tay.”

Ông nhìn tôi, vừa nói vừa cười, “Cậu điên rồi”.

Nhưng tôi thật sự đã nhìn thấy hình ảnh đó.

Cuối cùng chúng tôi ký hợp đồng thuê một địa điểm ngay dưới phố, gần góc giao giữa West Jackson và Van Buren, cách Tháp Sears một khối nhà. Tôi nhờ Christine Day đến lo mọi mặt hậu cần. Cô mở cuốn Trang Vàng và bắt đầu tra cứu các công ty vận chuyển.

Chúng tôi không hề biết chuyện gì sẽ xảy ra, nên chúng tôi cứ thế tiến hành.

Chúng tôi mở cửa hàng đầu tiên đó, trên danh nghĩa Starbucks, vào tháng Mười năm 1987 – đúng ngày thị trường chứng khoán suy sụp. Nhưng cửa hàng này trở thành thảm họa vì những lý do khác. Tôi đã không nhận ra rằng để thành công ở Chicago’s Loop chúng tôi phải mở quán trong sảnh. Vì mùa đông ở đây rất lạnh và nhiều gió, chẳng ai muốn bước ra ngoài để mua một cốc cà phê cả. Cửa hàng của tôi

nằm ngay mặt tiền. Ít năm sau, chúng tôi đóng cửa, một trong số ít những lần chúng tôi mắc sai lầm trong khâu lựa chọn địa điểm. Nhưng giờ đây nhìn lại, tôi thấy việc đóng cửa địa điểm đó mới thật sự là sai lầm. Nếu chúng tôi kiên nhẫn hơn, giờ đây cửa hàng đó hẳn đã là một thành công lớn.

Chúng tôi lao vào Chicago, quá yêu sản phẩm của mình đến mức không thể hình dung được chuyện mọi người sẽ không yêu thích nó như chúng tôi. Trong sáu tháng kế tiếp, chúng tôi mở thêm ba cửa hàng ở khu vực này. Nhưng khi mùa đông dài qua đi, chúng tôi mới nhận ra rằng đúng là dân Chicago không quá cuồng nhiệt với chuyện mua cà phê của chúng tôi. Và còn một số vấn đề khác. Chi phí hàng hóa ở đây cao hơn. Rất nhiềuu nhân viên ban đầu không biết đón nhận giá trị cà phê của chúng tôi và giấc mơ của chúng tôi. Và nhiều khách hàng đơn giản là không hiểu được điều đó.

Trong hai năm sau đó, chúng tôi lỗ hàng ngàn đô-la ở Chicago. Ban quản trị Starbucks bắt đầu đặt ra những câu hỏi hóc búa, và ban đầu thực sự tôi không có được câu trả lời mới xác đáng. Tôi biết các cửa hàng cuối cùng sẽ thành công, nhưng làm sao mà thuyết phục họ cho được?

Khi chúng tôi cố thu hút các nhà tư bản mạo hiểm cuối năm 1989, một số nhà đầu tư tiềm năng thấy chúng tôi lao đao ở Chicago và hoài nghi nền tảng tổng thể của kế hoạch phát triển mà tôi vạch ra. Họ băn khoăn không biết liệu Starbucks đang tiên phong một xu hướng dài hạn hay chỉ là một thứ mốt chớp nhoáng chóng tàn; mãi cho đến khi thành công ở Chicago, chúng tôi vẫn hoàn toàn không thể chứng minh rằng ý tưởng của mình có thể thực thi trên hầu khắp Bắc Mỹ. Đúng là chúng tôi đã huy động được số tiền mình

cần, nhưng lại ở mức giá bình quân cổ phần thấp hơn rất nhiều so với hy vọng ban đầu của chúng tôi.

Mãi cho đến năm 1990, sau khi chúng tôi thuê Howard Behar điều hành các hoạt động bán lẻ, tình hình ở Chicago mới bắt đầu chuyển biến tích cực. Giải pháp ở đây là thuê được những nhà quản lý giàu kinh nghiệm và tăng giá để phản ánh giá thuê mặt bằng và chi phí lao động cao. Tuy nhiên, tôi cho rằng điều thực sự giải quyết được vấn đề này đơn giản chính là thời gian. Ở Chicago, các khách hàng trung thành cũng yêu thích Starbucks như ở Seattle; chỉ có điều số lượng không nhiều lắm. Mãi đến năm 1990, một lượng rất lớn khách hàng đã nắm bắt được hương vị của chúng tôi. Nhiều người chuyển từ cà phê phin mà chúng tôi phục vụ, vốn đậm hơn thói quen của họ, sang cappuccino và caffè latte. Khi đã biết đến chúng tôi, nhiều người Chicago dần học được cách yêu cà phê rang sẫm màu.

Ngày nay, Starbucks đã trở thành một phần quá thân thuộc với Chicago tới mức nhiều người dân luôn nghĩ nó là một công ty địa phương.

CHỨNG TỎ RẰNG NHỮNG LỜI HOÀI NGHI LÀ HOÀN TOÀN SAI LẦM

Thời gian trôi qua, chúng tôi dần đạt được các mục tiêu của mình, và ngày càng tự tin hơn. Chúng tôi đẩy nhanh tốc độ khai trương các cửa hàng mới, hướng tới việc mỗi năm lại làm được nhiều hơn. Từ 11 cửa hàng, chúng tôi mở thêm 15 cửa hàng mới trong năm tài khóa 1988. Năm tiếp theo, chúng tôi thấy rằng mình có thể mở được 20 cửa hàng nữa. Khi nhận ra các chỉ tiêu không khó đạt như tưởng tượng,

chúng tôi tự thử thách bản thân bằng các chỉ tiêu cao hơn. Mỗi năm chúng tôi lại mở nhiều cửa hàng hơn kế hoạch ban đầu: 30 vào năm tài khóa 1990, 32 năm 1991, 53 năm 1992 – tất cả đều thuộc quyền sở hữu của công ty. Mỗi lần đạt được một giấc mơ lớn, chúng tôi đều sẵn sàng hoạch định một giấc mơ lớn hơn.

Nhưng lòng tự tin này luôn bị đối trọng bởi cảm giác sợ hãi. Khi Starbuks trở nên nổi tiếng hơn, tôi ngày càng lo sợ rằng mình sẽ đánh thức những gã khổng lồ đang say ngủ, những công ty thực phẩm đóng gói lớn. Nếu họ bắt đầu bán cà phê đặc chủng sớm hơn, chắc hẳn họ đã có thể xóa sổ chúng tôi. Nhưng từng tháng, từng quý, rồi từng năm trôi qua, từng cửa hàng mới được mở, tôi dần lấy lại được niềm tin rằng họ sẽ khó lòng làm được thế. Khi kinh doanh chỉ dựa trên giảm giá và không có kinh nghiệm về cửa hàng bán lẻ, họ khó lòng thiết lập được mối quan hệ gần gũi với khách hàng như chúng tôi.

Tôi cũng lo sợ khả năng cạnh tranh của các công ty cà phê đặc chủng khác. Ngoài những nhà điều hành và người mua quyền kinh doanh làm ăn kém cỏi, tất cả bọn họ đều rang được loại cà phê ngon, sở hữu các cửa hàng riêng, và khá có tiếng ở địa phương. Nếu ai đó trong số họ có tham vọng vươn xa ra toàn quốc và có đủ vốn, chắc chắn chúng tôi sẽ gặp phải một thách thức to lớn. Nhưng đến lúc họ quyết định lớn lên thì tất cả đã quá muộn.

Chiến lược cạnh tranh của chúng tôi là giành lấy khách hàng bằng cách mang lại loại cà phê ngon nhất, dịch vụ khách hàng tốt nhất và một bầu không khí thân thiện nhất. Chúng tôi luôn cố đi đầu ở mỗi thị trường mới nếu có thể,

luôn thành công nhờ tinh thần cạnh tranh công bằng, với sự chính trực và các nguyên tắc không thể lay chuyển.

Mãi đến năm 1991, chúng tôi vẫn hạn chế chỉ mở rộng ra Chicago, và vùng Tây Bắc Thái Bình Dương, từ Portland qua Seattle rồi đến Vancouver. Chiến lược của chúng tôi là đứng thật vững ở mỗi thị trường rồi mới chuyển sang thành phố khác.

Nhưng thậm chí dù đã tập trung theo vùng như thế, chúng tôi vẫn thấy mình dần đứng vào vị thế của một công ty xuyên quốc gia với lượng đặt hàng qua thư ổn định. Starbucks đã bắt đầu phục vụ khách hàng qua thư từ giữa những năm 1970, hầu hết là dân du lịch từng ghé quán chúng tôi hoặc những người vừa mới chuyển khỏi Seattle. Ban đầu, chúng tôi chỉ gửi các tập sách đơn giản liệt kê danh sách sản phẩm. Năm 1988, chúng tôi phát triển cuốn ca-ta-lô đầu tiên và bắt đầu mở rộng cơ sở đặt hàng qua thư thành các nhóm theo định hướng cơ cấu dân cư. Năm 1990, chúng tôi đầu tư một hệ thống điện thoại và máy tính nhỏ. Điều đó cho phép chúng tôi mở rộng các cuộc trao đổi trực tiếp một-đối-một với một số khách hàng sành sỏi nhất. Trước khi có hoạt động phân phối bán lẻ quốc gia, đặt hàng qua thư là một phương tiện tuyệt vời giúp phát triển các khách hàng trung thành và tạo được danh tiếng Starbucks trên khắp đất Mỹ. Vì việc mua cà phê qua thư khó khăn hơn rất nhiều, những khách hàng này thường là những khách hàng trung thành nhất, và thật hợp lý khi mở thêm cửa hàng ở các thành phố hay khu dân cư mà họ sinh sống.

Đến năm 1991, chúng tôi đã sẵn sàng tiến vào thị trường lớn tiếp theo, và chúng tôi chọn California. Là kinh đô của

trung tâm dân cư với hệ thống ẩm thực chất lượng cao, đầy sáng tạo, Cali là một cơ hội lớn. Tuy đây là một tiểu bang lớn với nhiều vùng khác nhau, chúng tôi vẫn xem nó là một thị trường. Với quy mô dân số như thế, chúng tôi có thể mở rộng kinh doanh để cắt giảm chi phí bình quân nếu mở nhiều hơn cửa hàng cùng lúc. Thêm vào đó, nó nằm gần Seattle nên tương đối thuận tiện cho việc đi lại và cấp hàng.

Dù vậy, chúng tôi vẫn phải tranh luận để tìm ra cách tiếp cận California tốt nhất. Một số người muốn bắt đầu với San Diego; tôi thì bỏ phiếu cho Los Angeles. Nhưng L.A. quá rối rắm và phức tạp, tôi đã được cảnh cáo như thế. Người dân không đi bộ, họ toàn lái xe. Điều đó sẽ có tác động tiêu cực với chúng tôi. Những người khác thì nghi vấn liệu Starbucks có thể thành công ở khu vực khí hậu ấm hay không. Liệu những người đó có chọn cà phê nóng hay không?

Bất chấp những tranh luận có lý chống lại nước cờ này, cuối cùng tôi vẫn cắm cọc xuống đất và nói: “Chúng ta sẽ đến L.A.”

Trong quá trình xây dựng một thương hiệu bán lẻ, bạn phải tạo ra nhận thức và thu hút sự chú ý của khách hàng. Bạn phải thật hợp thời. Bạn cần những người định hướng được ý kiến tiếp nhận các sản phẩm của bạn. Với vị thế là thành phố đi đầu về xu hướng cùng mối liên kết văn hóa chặt chẽ với phần còn lại của đất nước, Los Angeles là nơi hoàn hảo dành cho Starbucks. Nếu chúng tôi có thể trở thành thương hiệu được Hollywood lựa chọn, nó không chỉ giúp chúng tôi tiến sang các vùng khác của California mà còn là bàn đạp để đến với các thị trường khác trên toàn quốc.

Nhờ lên kế hoạch cẩn thận và đôi chút may mắn, điều đó đã thành sự thật. L.A. đón nhận chúng tôi ngay lập tức. Trước khi chúng tôi khai trương cửa hàng đầu tiên, Los Angeles Times đã gọi chúng tôi là cà phê tuyệt nhất Hoa Kỳ. Không như diễn biến ở Chicago, chúng tôi không phải vật lộn với một khác biệt văn hóa nào lớn. Starbucks gần như ngay lập tức trở thành biểu tượng của phong cách. Chúng tôi khám phá ra rằng con đường truyền miệng có sức mạnh lớn hơn quảng cáo thông thường rất nhiều.

San Francisco là một thị trường khó tiếp cận hơn. Theo các điều khoản mua lại Starbucks tháng Tám năm 1987, chúng tôi đã thỏa thuận không mở cửa hàng ở Bắc California trong bốn năm, để tránh cạnh tranh với Peet's. Tôi viết một lá thư đầy cảm xúc gửi cho Jerry Baldwin, lúc đó vẫn sở hữu Peet's, hỏi xem liệu chúng tôi có thể bằng một cách nào đó hợp tác thay vì cạnh tranh được không. Nhưng anh từ chối.

Khoảng đầu năm 1992, chúng tôi đã sẵn sàng tiến vào San Francisco nhưng lại phải đối mặt với một vấn đề khác: Thành phố đã có lệnh ngừng không cho phép chuyển đổi các cửa hàng sagn các mục đích sử dụng có liên quan đến kinh doanh nhà hàng tại một số khu đô thị trọng yếu nhất định. Chúng tôi có thể phục vụ cà phê giải khát và bánh ngọt cho khách hàng tại các quầy đứng nhưng không được phép bày thêm bàn ở các vị trí mà trước đó được sử dụng cho mục đích bán lẻ. Chúng tôi chấp nhận mạo hiểm, quyết định mở cửa hàng ở vị trí dễ nhìn thấy trong khu mua sắm chính. Arthur Rubinfeld, bấy giờ là một nhà môi giới bất động sản độc lập, cùng các chủ quán ăn khác, thuyết phục Hội đồng Thành phố thêm vào một kiểu phân loại mới trong quy định

phân vùng để cho phép "các quán giải khát" đặt bàn và ghế. Khi quy định này được sửa đổi, nhiều nhà hàng nhỏ đã khai trương, mang lại sinh khí cho cuộc sống ở một số cộng đồng thuộc thành phố San Francisco.

Khi sự phát triển của chúng tôi trở nên rõ ràng hơn, những người hoài nghi chúng tôi nhất chính là các doanh nghiệp kinh doanh cà phê đặc chủng khác. Nhiều người trong số họ cam đoan rằng các kế hoạch của chúng tôi không thể thành công. Ngay cả Alfred Peet, một người luôn yêu thích Starbucks, cũng bảo rằng sự hảo hạng của cà phê Starbucks sẽ phải gánh chịu hậu quả nếu chúng tôi cố bán khắp nước.

Một lý do khiến họ hoài nghi chúng tôi là trí thức truyền thống cho rằng ngành kinh doanh cà phê nguyên hạt lúc nào cũng phải giữ tính địa phương, các cửa hàng phải được đặt gần xưởng rang. Hầu hết mọi ngươi tin rằng nếu ta vận chuyển những hạt cà phê mới rang đến các cửa hàng cách xa nửa châu lục, chúng sẽ mất độ tươi và hương vị.

Năm 1989, chúng tôi tìm ra một bài toán tưởng như bất khả thi. Chúng tôi bắt đầu sử dụng cá túi Khóa-Hương, một loại bao bì chân không van một chiều cho phép khí cácbon đi-ô-xít thoát ra mà không để không khí và hơi ẩm nguy hại xâm nhập. Thiết bị này, sử dụng bởi Starbucks đầu những năm 1980 riêng cho các khách hàng bán sỉ, cho phép chúng tôi bảo toàn sự tươi mới bằng cách đặt cà phê vào các túi bạc 5-pound ngay sau khi túi đã được mở, hương vị tươi mới bắt đầu giảm dần, thế nên cà phê phải bán hết trong vòng bảy ngày, hoặc chúng tôi sẽ quyên góp vì mục đích từ thiện.

Nhìn lại mới thấy việc giới thiệu lại cái túi Khóa-Hương là quyết định chủ chốt khiến chiến lược mở rộng của chúng

tôi khả thi. Nó cho phép chúng tôi bán và phục vụ cà phê đạt các tiêu chuẩn cao nhất thậm chí ở những cửa hàng cách xưởng rang hàng ngàn dặm. Nó đồng nghĩa với việc chúng tôi không cần phải xây một xưởng rang mới ở mỗi thành phố mà chúng tôi thâm nhập. Thậm chí các cửa hàng Seattle của chúng tôi chỉ cách xưởng rang vài phút chạy xe, cũng nhận được cà phê với hương vị tươi mới hơn nhờ loại túi này.

Mỗi lần chúng tôi khai trương tại một thành phố mới, lại có người dự đoán rằng chúng tôi thất bại. Cho đến nay sai lầm vẫn là họ.

Đối với tôi, sự lý thú của kinh doanh là quá trình ta vươn tới những tầm cao. Mọi thứ chúng tôi nỗ lực đạt được giống như leo một con dốc cao vậy, một con dốc nghiêng đến mức rất hiếm người có thể giữ được thăng bằng. Chuyến leo dốc càng khó khăn, nỗ lực càng được đền đáp xứng đáng và thành công sẽ càng trọn vẹn khi đến được đỉnh. Nhưng, cũng như tất cả các nàh leo núi tâm huyết, chúng tôi luôn tiếp tục cất bước đến một đỉnh núi cao hơn.

CHỐN THỨ BA

Tôi luôn muốn nghĩ mình là người nhìn xa trông rộng, nhưng tôi phải thừa nhận hiện tượng cà phê đặc chủng đã phát triển mạnh mẽ và nhanh chóng hơn tôi hình dung rất nhiều.

Không ai nghĩ espresso lại xuất hiện trên các góc phố và hành lang văn phòng khắp Hoa Kỳ, mỗi tháng một nhiều hơn như thế.

Không ai tưởng tượng được rằng thậm chí các quán thức ăn nhanh và các cửa hàng tiện lợi có trạm xăng treo các bảng "espresso" lớn trên cửa sổ để cuốn hút khách hàng như thế.

Khi một ý tưởng sáng tạo ở một cửa hàng bán lẻ làm nên lịch sử bằng việc tạo ra một mô hình hoàn toàn mới, bất cứ ai sớm nhận ra được giá trị của nó cũng được tưởng thưởng. Khi nó tạo nên một hiện tượng xã hội mới, khi nó cho ra đời một loạt các từ vựng mới xuất hiện trên các chương trình trò chuyện và kích nói truyền hình, và rồi trong vốn từ vựng mới xuất hiện trên các chương trình trò chuyện và kích nói truyền hình, và rồi trong vốn từ vừng Hoa Kỳ, khi nó trở thành một yếu tố quan trọng của nền văn hóa hay của một thập kỷ, nó vượt xa bộ óc của một doanh nhân đơn lẻ hay một đội ngũ nhỏ bé.

Thành công của Starbucks ở quá nhiều kiểu thành phố khiến tôi phân vân: Mọi người đang phản hồi lại cái gì? Tại sao Starbucks, và các quán cà phê tương tự, lại tạo nên tiếng vang ở quá nhiều nơi khác nhau đến thế? Thực sự thì chúng tôi đang thỏa mãn nhu cầu nào của khách hàng? Tại sao có quá nhiều khách hàng sẵn lòng xếp hàng dài chờ đợi ở các cửa hàng Starbucks đến thế? Tại sao có quá nhiều người nấn ná muốn ở lại ngay cả khi đã có cốc cà phê mình mình muốn trong tay?

Ban đầu chúng tôi cho rằng đơn giản là do cà phê ngon.

Nhưng theo thời gian, chúng tôi nhận ra rằng các cửa hàng của mình có một sự cuốn hút sâu sắc hơn, mang lại những giá trị cũng hấp dẫn như chính bản thân cà phê vậy:

Cảm giác lãng mạn. Ở các cửa hàng Starbucks, khách hàng trải nghiệm năm hay mười phút thoát khỏi những vấn đề thường nhật của cuộc sống. Còn nơi nào khác có hương thơm của cà phê Sumatra, Kenya hay Costa Rica? Còn nơi nào khác có vị đậm đà của Verona hay Milan? Chỉ riêng việc được gọi một thức uống mới lạ như espresso macchiato đã mang lại nét lãng mạn đặc biệt cho một ngày buồn tẻ.

Sự xa xỉ với mức giá phải chăng. Ở các cửa hàng của chúng tôi bạn có thể thấy một viên cảnh sát hay công nhân đứng xếp hàng phía trước một bác sĩ phẫu thuật giàu có. Người công nhân kia có lẽ không thể mua được chiếc xe hơi mà vị bác sĩ phẫu thuật vừa lái tới, nhưng anh có thể gọi một cốc cappuccino 2 đô-la y hệt. Họ đều đang tự tưởng thưởng cho mình và tận hưởng một thứ gì đó mang đẳng cấp thế giới.

Một ốc đảo. Trong một xã hội ngày càng phân rã, các cửa hàng của chúng tôi mang lại khoảnh khắc yên tĩnh để tập trung suy nghĩ và nhìn lại mình. Nhân viên Starbucks mỉm cười với bạn, phục vụ bạn nhanh chóng, không làm bạn phiền lòng. Một lần ghé Starbucks có thể trở thành giây phút quý giá bạn trốn thoát khỏi quá nhiều thứ đang đè nặng lên vai. Chúng tôi đã trở thành một làn gió mát.

Mối tương tác xã hội thân thiện. Một trong những công ty quảng cáo từng đấu thầu kinh doanh với chúng tôi đã phỏng vấn các khách hàng khu vực Los Angeles theo từng nhóm tập trung. Câu nói chung thường thấy trong bình luận của họ là: "Starbucks rất thân thiện. Chúng tôi đến các cửa hàng Starbucks vì ở đó có cảm giác của cộng đồng."

Nhưng điều kỳ lạ là công ty này đã khám phá ra rằng chưa tới 10% khách hàng mà họ quan sát thấy trong các cửa hàng của chúng tôi có lúc nào đó thực sự trò chuyện với ai đó. Hầu hết khách hàng đều yên lặng xếp chờ đợi và chỉ nói chuyện với người đứng quầy khi gọi thức uống. Nhưng bằng một cách nào đó, chỉ riêng việc đến với Starbucks, họ đã cảm thấy mình thoát khỏi thế giới, đến một nơi an toàn cách xa những gương mặt quá quen thuộc họ vẫn thấy hằng ngày.

Ở Mỹ, chúng tôi đang có nguy cơ đánh mất mối tương tác xã hộ thân thiện vốn là một phần trong cuộc sống thường lệ của nhiều nước châu Âu. Những năm 1990, các quán cà phê trở thành yếu tố trung tâm của bối cảnh xã hội Hoa Kỳ một phần vì chúng thỏa mãn nhu cầu muốn có một điểm tụ tập an toàn, một "chốn thứ ba" bên ngoài công sở và gia đình. Ray Oldenburg, một giáo sư xã hội học Florida, viết rất rõ ràng về nhu cầu này trong cuốn sách của ông, The Good Place (Chốn Thiên Đường) (1989).

Theo lý thuyết của Olenburg, mọi người cần có những địa chỉ công cộng thân thiện nơi họ có thể tụ tập, bỏ qua một bên các lo toan công việc và gia đình, nghỉ ngơi và trò chuyện. Các vườn bia của Đức, các quán rượu Anh, và các quán cà phê ở Pháp và Vienna tạo ra những chốn nghỉ chân trong cuộc sống, mang lại một mảnh đất trung tính nơi tất cả đều bình đẳng và đối thoại là hoạt động chủ đạo. Hoa Kỳ cũng từng có những nơi như thế, đó là các quán rượu, các hiệu cắt tóc, và các cơ sở chăm sóc sắc đẹp. Nhưng cùng với quá trình ngoại ô hóa, chúng đang dần biến mất, thay vào đó là sự tách biệt của các căn nhà vùng ngoại ô. Theo như Oldenburg quan sát thấy:

Nếu không có những nơi như thế, khu vực thành thị không thể nuôi dưỡng những kiểu quan hệ và sự đa dạng trong tương tác trực cảm vốn là cốt lõi của cuộc sống thành phố. Con người sẽ mãi cô đơn trong các đám đông.

Dù có vẻ đã thực hiện nhiệm vụ đó tốt đến đâu, các cửa hàng Starbucks vẫn chưa phải Chốn Thứ Ba lý tưởng. Chúng tôi không có nhiều bàn, và khách hàng ít khi làm quen với những người họ gặp ở đó. Hầu hết đều chọn cốc cà phê cho mình rồi bỏ đi. Tuy vậy, người Mỹ quá thiếu cảm giác cộng đồng đến mức một số người khách bắt đầu tụ tập tại các cửa hàng của chúng tôi, hẹn hò với bè bạn, tổ chức cuộc họp, hay đối thoại với các khách quen khác. Khi đã hiểu được nhu cầu này, chúng tôi phản hồi bằng cách xây các cửa hàng lớn hơn, nhiều bàn hơn. Ở một số cửa hàng, chúng tôi thuê một ban nhạc jazz đến chơi vào những dịp cuối tuần.

Trong khi ý tưởng ban đầu của tôi là cung câó một dịch vụ nhanh, gọn, nhẹ, không có chỗ ngồi, phục vụ thức uống mang đi tại các điểm văn phòng trung tâm thành phố, ngày nay các cửa hàng phát triển nhanh nhất của Starbucks nằm ở các khu dân cư thành thị và ngoại ô. Mọi người không chỉ ghé qua lấy nửa cân cà phê không cafein trên đường đến siêu thị như ban đầu chúng tôi dự tính. Họ đến vì không gian và cảm giác bạn hữu.

Thế hệ những người ở độ tuổi hai mươi đã nhận thấy điều này trước cả những nhà xã hội học. Khi còn là thiếu niên, họ không có nơi nào an toàn để vui chơi ngoài các trung tâm mua sắm. Giờ đây khi đã lớn hơn, một số nhận thấy các quán bar quá mức ồn áo, ầm ĩ và không phù hợp với không gian của tình bạn hữu. Vì thế họ chọn các tiệm ăn và các quán cà

phê. Âm nhạc nhẹ nhàng để họ có thể trò chuyện. Không gian đủ ánh sáng. Không ai bị kiểm tra căn cước, cũng không ai say xỉn. Đôi khi một nhóm bạn sẽ tụ tập ở một quán Starbucks trước khi cùng nhau đi xem phim hoặc các loại hình giải trí khác, đôi khi họ chỉ gặp nhau để trỏ chuyện.

Không khí này rõ ràng cũng hiệu quả cho sự lãng mạn. Chúng tôi đã nhận được hàng tá thư từ các cặp đôi quen nhau ở Starbucks , dù là vào giấc sáng tất bật hay buổi xế chiều nhàn nhã. Một đôi thậm chí còn muốn kết hôn ở một cửa hàng Starbucks.

Các xu hướng khác trong những năm 1990 cũng góp phần vào sự phát triển của những chốn tụ tập như thế. Ngày càng có nhiều người làm việc tại nhà, giao tiếp từ xa bằng điện thoại, máy fax và modem với các văn phòng. Họ đến với các quán cà phê để có được mối tương tác con người mà họ cần. Khi Internet bắt đầu được sử dụng ngày càng rộng rãi, mọi người dành nhiều thời gian ngồi trước màn hình máy tính hơn. Không có mối quan hệ tương tác nào với bất kỳ thứ gì ngoài nó. Liệu có phải chỉ là trùng hợp khi các quán cà phê trở nên nổi tiếng đúng lúc Internet bắt đầu phát triển? Nhiều thành phố, giống như Seattle, có các quán cà phê Internet, chốn tụ tập của những người yêu cà phê, máy tính, và cảm giác cộng đồng.

Năm 1987, không ai trong chúng tôi có thể thấy trước được các xu hướng xã hội này, cũng như cách các cửa hàng của chúng tôi thích nghi với chúng. Dù vậy, diều chúng tôi làm là đánh động vào sự tinh tế và tri thức của các khách hàng tiềm năng, mang lại cho họ thứ âm nhạc và không gian mà chính bản thân chúng tôi cũng vô cùng yêu thích.

Trước đó mọi người không biết mình cần có một nơi tụ tập an toàn và phóng khoáng. Trước đó họ không biết mình sẽ thích các thức uống espresso kiểu Ý. Nhưng khi chúng tôi mang đến cho họ, phản ứng nồng nhiệt của họ khiến chúng tôi choáng ngợp.

Đó là lý do tại sao sự mở rộng của chúng tôi – tuy mạo hiểm là thế - đã thành công ngoài mong đợi.

Vận hội lớn luôn nằm trong quá trình sáng tạo những điều mới mẻ. Nhưng sự sáng tạo đó phải nhất quán và tạo cảm hứng, không thì nó chỉ lóe lên chút sắc màu rồi dần phai nhạt như pháo hoa mà thôi.

9

Nhân viên không phải một món hàng

Sự sung túc chỉ là phương tiện còn con người mới là đích đến.
Tất cả những giàu có về vật chất sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu ta không dùng chúng để tạo cơ hội cho người khác.

John F.Kennedy, **Tuyên bố thống nhất**, tháng Giêng 1962

BÀI HỌC CỦA SỰ MẤT MÁT

Suốt năm 1987 bệnh ung thư phổi của bố tôi ngày càng trở nên trầm trọng. Tôi thường xuyên giữ liên lạc với gia đình qua điện thoại và bay về New York bất cứ khi nào có thể. Bấy giờ ngày nào mẹ cũng ở bên bố ở bệnh viện, bà đã bỏ việc ở quầy lễ tân và giờ chỉ còn sống dựa vào sự chu cấp của em trai tôi, em gái tôi, và tôi.

Thế rồi một ngày, đầu tháng Một năm 1988, tôi nhận được một cuộc điện khẩn từ mẹ tôi. Suốt năm năm qua tôi đều biết rồi chuyện này sẽ xảy ra, nhưng ta không thể nào ngăn được việc tim mình căng lên đau đớn trong một giây phút như thế. Tôi bắt chuyến bay đầu tiên đến New York và, may mắn thay, về vừa kịp lúc gặp bố tôi trước ngày ông mất. Tôi ngồi cạnh giường bệnh, đặt tay mình lên tay ông, và cố nhớ về tình cảm của hai bố con hai mươi năm trước đây, khi bố dạy tôi đánh bóng chày hay ném bóng bầu dục.

Lúc đó có quá nhiều cảm xúc giằng xé trong tôi đến mức tôi chẳng thể giữ cho mình tỉnh táo. Những hối tiếc mà tôi luôn có về cuộc sống vất vả của bố giờ đây hòa lẫn với đau thương và mất mát; những mộng tưởng tôi vẽ ra về cuộc sống mà lẽ ra ông phải sống ngân tiếng cùng những giấc mơ đang dần trở thành hiện thực của bản thân tôi; ánh mắt thanh thản của ông giúp tôi hiểu rõ giá trị của tất cả những năm tháng mà ông đã làm việc vì chúng tôi và tất cả những cuộc đời giờ đây phụ thuộc vào tôi. Vào ngày cuối cùng ấy, chẳng có gì trong cuộc sống của tôi còn đáng bận tâm nếu so với nỗi đau mà ông đang chịu đựng.

Một trong những bi kịch khủng khiếp nhất đối với tôi là việc bố tôi qua đời trước khi ông có thể chứng kiến tôi thành công. Khi ông đến thăm Seattle lần cuối cùng, tôi đã đưa ông đến cửa hiệu Il Giornale đầu tiên, lúc đó vẫn đang trong quá trình thi công. Nhưng giờ thì t chẳng thể nào cho ông thấy sự phát triển thịnh vượng của Starbucks được nữa. Bố mà chứng kiến công ty phát triển như thế nào, hẳn bố sẽ chẳng thể tin nổi vào mắt mình.

Chẳng bao lâu sau khi ông mất, tôi gặp một người bạn thân biết nhau từ thời thơ ấu. Lúc đó anh đang công tác ở Đức, nơi tôi đến để tham gia một cuộc triển lãm thương mại. Một đêm nọ chúng tôi trò chuyện hàng giờ đồng hồ bên cốc bia, và tôi trao đổi với anh những cảm xúc hoang mang về của mình bố.

"Nếu bố cậu là người thành công," anh nói, "chắc cậu sẽ không có nhiều nghị lực đến thế."

Có lẽ bạn tôi đúng. Một phần động lực đưa tôi đến thành công là nỗi sợ thất bại, vì tôi biết rõ thế nào là chán chường chính bản thân mình.

Rốt cuộc tôi cũng tìm được cách chế ngự sự cay nghiệt của mình và học cách trân trọng những kí ức thuộc về bố tôi, thay vì mãi nuối tiếc những gì không thuộc về ông. Ông đã cố gắng hết sức. Ông mất trước khi tôi kịp nói với ông rằng tôi đã hiểu điều đó. Đó là một trong những mất mát lớn nhất cuộc đời tôi. Tôi đã sai khi trách cứ ông việc ông không thể vượt qua nổi những hoàn cảnh nằm ngoài tầm kiểm soát của ông. Nhưng cũng thật bất công khi ở đất nước Hoa Kỳ này, xứ sở của ước mơ, một người cần mẫn như ông lại không thể tìm được vị trí dành cho mình, nơi ông thật sự được tôn trọng.

Có lẽ là trùng hợp ngẫu nhiên khi trong suốt những ngày tháng cuối cùng của bố, mối bận tâm lớn nhất của tôi trong công việc là xây dựng được sự tín nhiệm trong lòng các nhân viêc Starbucks. Tôi nhìn thấy trên khuôn mặt một vài người trong số họ chính những hoài nghi về hoạch định điều hành bố thường thể hiện trước tôi. Nhiều người cảm thấy mình không được trân trọng đúng mức và bất an về tương lai bản thân, và đôi lúc họ trút hết cơn giận dữ của mình lên tôi, trước đây bố cũng vậy.

Nhưng giờ tôi không còn là một đứa trẻ vô tích sự nữa. Tôi đã đứng đủ cao để có thể thay đổi sự thiếu ổn định và sự hạn hữu của cảm giác được tôn trọng vốn đã trở nên quá phổ biến trong đa phần các lĩnh vực kinh doanh ở Mỹ.

Trong vòng một năm, tôi đã thành công.

GIÁ TRỊ CỦA MỘT CHÍNH SÁCH Y TẾ TỐN KÉM

Có một nghịch lý kỳ lạ mà tôi luôn nhận thấy, trong khi các ngành bán lẻ và kinh doanh nhà hàng phụ thuộc sống còn vào dịch vụ khách hàng, nhân viên của họ lại nằm trong số được trả lương thấp nhất và ít phúc lợi nhất nếu đem so với bất kỳ ngành nào khác. Những người này không chỉ là trái tim và tâm hồn mà còn là diện mạo công ty trưng ra trước công chúng. Mỗi đô-la kiếm được đều qua tay họ.

Ở mọi cửa tiệm hay nhà hàng, cảm giác của khách hàng là vô cùng quan trọng: Chỉ một tình huống xấu là bạn sẽ mất trắng một khách hàng. Nếu vận mệnh doanh nghiệp bạn nằm trong tay một nhân viên hai-mươi-tuổi làm việc bán thời gian sau giờ học hoặc song song theo đuổi nghiệp diễn viên, liệu bạn có nên coi anh ta là một món hàng có thể hy sinh được?

Ngay từ khi bắt đầu điều hành Starbucks, tôi luôn muốn công ty là nhà tuyển dụng lao động số một, công ty mà bất cứ ai cũng muốn xin vào làm việc. Bằng cách trả lương cao hơn mức bình quân ở các nhà hàng và hiệu bán lẻ, bằng cách mang lại những phúc lợi không nơi nào khác có, tôi hy vọng Starbucks sẽ thu hút được những người có trình độ và sẵn sàng truyền đạt niềm đam mê cà phê của chúng tôi. Theo suy nghĩ của tôi, chính sách phúc lợi hào phóng là một lợi thế cạnh tranh mấu chốt. Có quá nhiều công ty hoạt động theo định hướng dịch vụ nhưng lại có quan điểm đối lập, họ coi phúc lợi dành cho nhân viên cấp thấp là thứ chi phí cần tối thiểu hóa, chứ không phải cơ hội thu hút và tưởng thưởng những người có tài.

Tôi muốn giành chiến thắng trong cuộc đua. Nhưng tôi cũng muốn đảm bảo rằng khi chúng tôi đến được vạch đích, không một ai bị bỏ lại phía sau. Nếu một nhóm nhỏ các tay quản lý làm việc trong văn phòng và các cổ đông giành chiến thắng bằng cách đánh đổi lợi ích của nhân viên, thế sẽ chẳng còn là chiến thắng nữa. Chúng ta phải cùng giật băng và cán đích bên nhau.

Sau khi bố tôi mất, tôi muốn làm một điều gì đó cho các nhân viên Starbucks để thắt chặt lòng tin mà chúng tôi đang xây dựng. Lý tưởng nhất là biến tất cả họ thành chủ công ty, nhưng tôi biết nếu thế, về mặt ngắn hạn, sẽ khiến chúng tôi thua lỗ trong khi chúng tôi cần đầu tư cho tương lai. Ít nhất sẽ chẳng có xu tiền lãi nào trong vài năm.

Thế nên tôi cần tìm ra một cách khác để tưởng thưởng họ. Một trong số những đề nghị mà các nhân viên từng đưa ra cho chủ cũ là phúc lợi y tế dành cho nhân viên bán thời gian làm việc trên hai mươi tiếng mỗi tuần.

Cuối những năm 1980, hiếm khi người ta nhận thấy một sự hào phóng nào từ các chủ doanh nghiệp. Những kẻ chầu chực vây hãm công ty và chi phí y tế leo thang buộc rất nhiều giám đốc Mỹ phải cắt giảm phúc lợi. Theo phương châm “tối đa hóa giá trị cổ đông”, các CEO lúc nào cũng được Phố Wall tán dương nếu họ cắt giảm chi phí và sa thải hàng ngàn người. Các công ty trân trọng nhân viên hơn cả cổ đông thì bị cho là độc đoán và thiếu tính cạnh tranh. Chúng được khuyến khích để ngày càng cứng rắn hơn, cắt giảm các bảng lương quá lớn, rồi trở nên gọn nhẹ và bủn xỉn hết mức có thể. Chính các nhân viên lao động trí thức cũng đau đớn

nhận thấy rằng lòng trung thành không được đáp trả xứng đáng.

Cùng lúc đó, các hóa đơn y tế lại tăng cao đến mức không thể kiểm soát nổi. Chi phí chăm sóc sức khỏe tăng vượt xa chỉ số giá tiêu dùng, đặc biệt là vào cuối những năm 1980. Hiếm công ty nào lo bao gộp cả nhân viên bán thời gian, nếu có thì cũng hạn chế phúc lợi chỉ dành cho những nhân viên làm việc ít nhất ba mươi tiếng một tuần. Hầu hết các nhà điều hành tìm mọi cách có thể để hạn chế chi phí bảo hiểm y tế của họ.

Starbucks đi theo hướng ngược lại: Thay vì cắt giảm các phúc lợi y tế, chúng tôi tìm cách tăng chúng lên.

Tôi không coi kế hoạch của mình là một chính sách phúc lợi hào phóng mà là một chiến lược cốt lõi: Đối xử với nhân viên như trong gia đình, rồi họ sẽ trung thành và dốc hết sức. Hãy ở bên cạnh họ, rồi họ sẽ đứng bên bạn. Đó là công thức cổ xưa nhất trong kinh doanh, nó vốn gần như thuộc về bản năng. Nhưng đến cuối những năm 1980, hình như mọi người đã quên mất nó.

Khi tôi lần đầu tiên lên trình bày đề án này, ban quản trị Starbucks vô cùng hoài nghi. Tôi lại đề xuất tăng chi phí trong khi Starbucks đang phải vật lộn để khỏi chìm. Làm sao chúng tôi có thể mở rộng quy mô chính sách y tế trong khi chẳng kiếm nổi một đồng lãi?

Bấy giờ, các thành viên hội đồng đều là những nhà đầu tư cá nhân, hoặc là đại diện của họ, ít người có kinh nghiệm quản lý và tạo động lực cho một lượng lớn nhân viên. "Sao cậu có thể phung phí tiền bạc của chúng ta cho nhân viên

như thế?" họ chất vấn. "Cậu có thể giải thích chi phí đó thế nào đây?"

Nhưng tôi tranh luận hùng hồn rằng đó là việc nên làm. Tôi biết ngoài mặt nó sẽ có vẻ tốn kém hơn. Nhưng tôi chỉ ra rằng nếu nó làm giảm sự luân chuyển lao động, nó cũng sẽ cắt giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo. Starbucks dành ít nhất hai mươi tư tiếng đào tạo cho mỗi nhân viên bán lẻ, thế nên mỗi người chúng tôi thuê đều là một khoản đầu tư quan trọng. Bấy giờ, chi phí phúc lợi toàn diện cho một nhân viên là 1.500 đô-la mỗi năm, so với mức 3.000 đô-la đào tạo một người mới. Nhiều nhà bán lẻ khuyến khích việc luân chuyển lao động, dù vô tình hay hữu ý, vì họ tin rằng nó giữ lương và phúc lợi của nhân viên ở mức thấp. Nhưng tốc độ luân chuyển lao động cũng tác động đến lòng trung thành của khách hàng. Một số khách hàng của chúng tôi ghé quán thường xuyên tới mức khi họ vừa đến, một thợ pha cà phê sẽ nhớ ngay ra thức uống yêu thích của họ. Nếu người thợ pha cà phê đó bỏ việc, mối kết nối mạnh mẽ đó sẽ đứt.

Tôi tranh luận rằng các nhân viên bán thời gian rất quan trọng đối với Starbucks. Trên thực tế, họ chiếm hai phần ba lực lượng lao động của chúng tôi. Các cửa hàng phải mở cửa sớm – đôi khi vào lúc 5:30 hay 6 giờ sáng – và thường mãi đến 9 giờ tối hoặc trễ hơn mới đóng cửa. Chúng tôi trông cậy vào những nhân viên sẵn sàng làm các ca ngắn đều đặn theo lịch. Đa số trường hợp, nhân viên bán thời gian là sinh viên hoặc các cá nhân đang phải gánh gồng nhiều nghĩa vụ cùng một lúc. Họ muốn nhận được phúc lợi y tế như các nhân viên toàn thời gian, và tôi biện giải rằng chúng tôi nên tôn vinh và trân trọng đóng góp của họ cho công ty.

Hội đồng chấp thuận, và chúng tôi bắt đầu dành phúc lợi y tế toàn diện cho mọi nhân viên bán thời gian vào cuối năm 1988. Theo như tôi biết, chúng tôi trở thành công ty tư nhân duy nhất – và về sau là công ty đại chúng duy nhất – làm thế.

Nó hóa ra lại là một trong những quyết định đúng đắn nhất của chúng tôi.

Đúng là chương trình bảo hiểm y tế của chúng tôi rất tốn kém. Qua nhiều năm, chúng tôi đã mở rộng phạm vi phúc lợi hào phóng hơn hầu hết các công ty với quy mô tương tự, bao gồm cả chăm sóc phòng trị bệnh, khuyến cáo y tế, tâm thần, lạm dụng thuốc, nhãn khoa, nha khoa. Starbucks trợ cấp 75 phần trăm chi phí; mỗi nhân viên chỉ phải trả 25 phần trăm. Chúng tôi cũng mở rộng phạm vi phúc lợi cho các đôi có ý định tiến đến hôn nhân. Vì các nhân viên của chúng tôi thường còn trẻ và khỏe mạnh, mức ngân sách chúng tôi phải chi khá vừa phải, cho phép chúng tôi mở rộng phạm vi chính sách hơn mà vẫn giữ cho các khoản chi hàng tháng ở mức tương đối thấp.

Nhưng Starbucks nhận lại rất nhiều nhờ sự đầu tư này. Hiệu quả rõ ràng nhất là ít mất nhân viên hơn. Trên cả nước, hầu hết các nhà bán lẻ và các hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh có tỷ lệ luân chuyển nhân viên từ 150 đến 400 phần trăm một năm. Ở Starbucks, tỷ lệ này đối với các thợ pha cà phê là 60 đến 65 phần trăm. Với các quản lý cửa hàng là khoảng 25 phần trăm, trong khi ở các doanh nghiệp bán lẻ khác con số này là 50 phần trăm. Phúc lợi tốt sẽ thu hút được các nhân viên giỏi và giữ họ lại lâu hơn.

Quan trọng hơn cả, tôi nhận thấy kế hoạch y tế này tạo ra một sự khác biệt vô cùng lớn trong thái độ các nhân viên.

Khi một công ty hào phóng với nhân viên mình, họ sẽ có cái nhìn tích cực hơn trong mọi công việc họ làm.

Giá trị đích thực của chương trình y tế này mang lại cho tôi nhiều cảm xúc nhất vào năm 1991, khi chúng tôi mất đi một trong những đối tác đầu tiên và tận tâm nhất, Jim Kerrigan, vì căn bệnh AIDS. Jim bắt đầu công việc với vai trò thợ pha cà phê ở cửa hàng Il Giornale thứ hai của chúng tôi, năm 1986, và anh nhanh chóng lên đến chức quản lý cửa hàng. Jim là một trợ thủ đắc lực của Il Giornale và về sau là của Starbucks. Anh rất yêu công việc mình làm.

Thế rồi một ngày nọ, Jim bước vào văn phòng và bảo tôi anh mắc AIDS. Chắc anh phải cam đảm lắm. Tôi vốn biết anh là người đồng tính nhưng không hề biết anh có bệnh. Bệnh tình đã chuyển sang giai đoạn mới, anh giải thích, và anh không thể làm việc được nữa. Chúng tôi cùng ngồi bên nhau và khóc, vì tôi không biết dùng lời nào để an ủi anh. Tôi không thể giữ được bình tĩnh. Tôi ôm anh vào lòng.

Lúc đó, Starbucks không có bất cứ chính sách nào cho các nhân viên mắc AIDS. Chúng tôi phải đưa ra một quyết định chính sách nhanh chóng. Vì Jim, chúng tôi quyết định sẽ trợ cấp y tế cho tất cả các nhân viên mắc các bệnh hiểm nghèo, trả toàn bộ phí thuốc thang điều trị từ thời điểm họ không thể tiếp tục công việc đến lúc được các chương trình chính phủ trợ cấp, thường là hai mươi chín tháng.

Sau cuộc gặp gỡ ấy, tôi thường xuyên trò chuyện cùng anh và đến thăm anh ở viện chăm sóc đặc biệt. Trong vòng một năm, anh mất. Về sau tôi nhận được một lá thư từ gia đình anh, bảo tôi họ vô cùng biết ơn chương trình phúc lợi của chúng tôi. Nếu không có nó, Jim sẽ không có tiền tự

chăm sóc bản thân, và anh thấy biết ơn vì những ngày tháng cuối cùng của đời mình anh không phải phiền lụy đến ai.

Thậm chí đến tận hôm nay, hiếm có công ty nào quy mô tương tự chúng tôi lại dành cho mọi nhân viên toàn bộ các phúc lợi y tế, kể cả nhân viên bán thời gian. Điều này đem đến cho tôi một kỷ niệm vô cùng đáng nhớ vào tháng Tư năm 1994, khi Tổng thống Clinton mời tôi đến Washington, D.C., gặp mặt trực tiếp trong Phòng Bầu dục, để trao đổi với ông về chương trình y tế của Starbucks.

Những người khác đã đến Nhà Trắng nhiều lần, nhưng với tôi, sinh ra ở Khu Quy hoạch Brooklyn và làm việc ở Seattle, ý nghĩ được trò chuyện trong Phòng Bầu dục khiến tôi choáng ngợp.

Khi tôi đến số 1600 Pennsylvania ngày hôm đó, tuy cố tỏ vẻ bình thản, nhưng tôi vẫn có thể cảm thấy tim mình đập mạnh bên trong lồng ngực. Có người tiếp tôi ở cửa sau và đưa tôi qua hành lang tầng dưới, ngang qua những bức tranh khắc họa hình ảnh các tổng thống vĩ đại, Washington, Jefferson, Wilson. Tôi nghĩ Lincoln, Roosevelt, và cả Kennedy đã bước đi trong chính những căn phòng này. Và điều giúp tôi đến được đây không phải một chiến thắng phi thường nào đó, tôi không bước đi trên mặt trăng, cũng không tìm ra phương pháp trị ung thư. Tất cả những gì tôi làm là mang lại sự chăm sóc y tế cho các nhân viên công ty mình, tất cả họ, điều mà bất cứ nhà tuyển dụng lao động nào cũng làm được.

Tôi được đưa lên lầu và mời ngồi vào một chiếc ghế bên ngoài Phòng Bầu dục.

"Tổng thống sẽ gặp ông sau ba phút nữa," cô ấy nói. Tôi xem lại tay áo và chỉnh lại cà-vạt một lần nữa. Tôi nhìn kim giây chạy quanh đồng hồ, cửa vẫn chưa mở. Cuối cùng cửa bật mở và bàn tay Tổng thống xuất hiện trước mặt tôi. Ông dẫn tôi vào. Tôi đã thấy Phòng Bầu dục trên màn ảnh nhiều lần tới mức giờ đây nó trông kỳ ảo như một giấc mơ. Trên bàn ông, tôi để ý thấy ngay lập tức, là một chiếc cống Starbucks trắng-va-xanh, đầy cà phê nóng.

Tôi không biết tại sao mình lại nói thế, nhưng những lời đầu tiên thốt ra khỏi miệng tôi là: "Ngài có bao giờ cảm thấy sợ hãi khi đi lại trong này không?"

Ông cười và đáp, "Luôn luôn." Ông bảo tôi cứ tự nhiên và chúng tôi trò chuyện khoảng mười lăm phút.

Khi cuộc gặp gỡ kết thúc, ông dẫn tôi qua sảnh rồi vào Phòng Roosevelt để dự một cuộc họp báo nhỏ. Sau khi phát biểu trước các phóng viên, chúng tôi dự tiệc trưa cùng các CEO khác. Thật là một kỷ niệm khiến ta chuếnh choáng.

Có một lúc, khi được thong thả đôi ba phút giữa các sự kiện, tôi xin phép được gọi một cú điện thoại. Có bao nhiêu gã như tôi làm một việc thế này nhỉ? Tôi gọi cho mẹ ở Brooklyn và nói, "Mẹ ơi, con chỉ muốn mẹ biết điều này, con đang gọi cho mẹ từ Nhà Trắng đấy."

"Howard," bà nói, "chẳng gì có thể tuyệt hơn thế!"

Tôi ước sao bố cũng đang ở đầu dây bên kia lắng nghe tôi.

GIÁ TRỊ CỦA CÁC TUYÊN BỐ SỨ MỆNH CÓ Ý NGHĨA

Ngay từ đầu, tôi muốn các nhân viên luôn gắn mình với sứ mệnh của công ty và hiểu được rằng thành công của cả công ty cũng là thành công của họ. Điều đó đồng nghĩa với việc phải tạo được khả năng biết định hướng mục đích và lắng nghe những đóng góp từ các nhân viên ở mọi cấp trong doanh nghiệp.

Đầu năm 1990, ban điều hành cấp cao chúng tôi cẩn trọng kiểm tra các giá trị và đức tin của Starbucks rồi soạn thảo một *Tuyên bố Sứ mệnh* tại một nơi yên tĩnh bên ngoài công ty. Chúng tôi hướng đến việc tạo ra một thông điệp thật mạnh mẽ nói lên được mục đích của Starbucks và chuyển nó thành một hệ thống chỉ dẫn giúp chúng tôi cân nhắc sự thích hợp của từng quyết định đưa ra, ở mọi cấp trong công ty. Chúng tôi gửi mỗi nhân viên Starbucks một bản để xem xét và sửa đổi dựa trên các ý kiến này. *Tuyên bố Sứ mệnh này* đặt nhân viên lên đầu tiên và lợi nhuận xuống sau cùng. Nó không phải chỉ là chiếc cúp tượng trưng để bày lên tường, mà là một chỉnh thể hữu cơ của lòng tin, không phải một bản yêu sách mà là một nền tảng định hướng các nguyên tắc mà chúng tôi cùng theo đuổi. (Chi tiết *Tuyên bố Sứ mệnh*, xin xem cuối chương này).

Soạn thảo *Tuyên bố Sứ mệnh* chỉ là bước đầu tiên trong một quá trình hoạch định chiến lược kéo dài ba tháng và liên đới tới hơn năm mươi nhân viên. Chúng tôi muốn đảm bảo rằng cấp quản lý có thể hiểu được quan điểm của những người cùng làm việc với mình – và để chắc chắn rằng chúng tôi có một kế hoạch dài hạn mà nhân viên cùng chung tay xây dựng. Trước sự hối thúc của hội đồng quản trị, chúng tôi mời về một công ty tư vấn ở Portland có tên là Mt. Hood

Group và sắp xếp một vài đội, mỗi đội đều có các thành viên không thuộc bộ máy điều hành của cửa hàng, văn phòng, và nhà máy. Họ thường xuyên gặp gỡ vào mùa hè 1990 đó, bên ngoài chỗ làm, để cùng thảo luận về các vấn đề và đưa ra các kiến nghị với ban lãnh đạo về việc thực hiện quyết định, mở rộng thị trường, và "phát triển con người." Chúng tôi triển khai hầu hết các kiến nghị của họ.

Đội "phát triển con người" đề xuất một trong những ý tưởng đột phá nhất. Họ đề xuất rằng Starbucks cần triển khai một kế hoạch trao quyền mua cổ phiếu dài hạn, một giấc mơ tôi đã ấp ủ ngay từ khi mới bắt đầu. Và họ khăng khăng rằng chỉ viết và đăng một bản *Tuyên bố Sứ mệnh* thôi chưa đủ. Starbucks cần tìm cách đảm bảo rằng chúng tôi làm theo nó. Vậy là họ đề nghị phải có một đội "Kiểm tra Sứ mệnh." Mọi nhân viên trong mỗi cửa hàng hay địa điểm khác sẽ được trao một thẻ góp ý có kích cỡ như tấm bưu thiếp để báo cáo với đội "Kiểm tra Sứ mệnh" nếu họ thấy một quyết định nào đó không tuân theo *Tuyên bố Sứ mệnh*.

Hầu hết các nhà điều hành sẽ cảm thấy bị đe doạ bởi sự xuất hiện của một bản tuyên bố như thế. Chắc chắn tôi cũng vậy. Cái ngày đội "phát triển con người" trình bày với ban lãnh đạo vào tháng 9 năm 1990, họ vô cùng hùng hổ. Họ đã thực hành nhiều lần, và họ tự hỏi không biết có phải mình đang đấu tranh hay không. Trong khi lắng nghe, tôi suy nghĩ: Liệu tôi có muốn một đội ngũ nhân viên giám sát cấp lãnh đạo, kiềm chế chúng tôi bằng các tiêu chuẩn cao đã đề ra hay không ? Nếu tôi từ chối, người ta sẽ nói gì về sự chân thực của ban lãnh đạo đối với Tuyên bố sứ mệnh ? Chúng tôi

lắng nghe một cách hết sức trân trọng và đặt ra vài câu hỏi. Sau vài ngày suy xét, chúng tôi thông qua nó.

Trong vòng ít tháng, hệ thống Kiểm tra Sứ mệnh được thiết lập. Đến nay nó vẫn còn tồn tại. Bất cứ nhân viên nào, ở bất cứ đâu, đều có thể kiến nghị hay báo cáo một hành động đi ngược lại mục đích của chúng tôi, và chúng tôi đảm bảo người quản lý có liên quan sẽ phản hồi trong vòng hai tuần, có thể qua điện thoại hay viết thư. Các thẻ góp ý in sẵn được phát cho mỗi nhân viên mới khi vừa tuyển dụng và được đặt cùng các mẫu đơn thư khác của công ty ở khu vực chung. Mỗi năm chúng tôi nhận được hàng trăm thẻ. Mọi người cũng có quyền giấu tên mình. Họ không nhận được phản hồi,nhưng ý kiến của họ xuất hiện trong một báo cáo mà tôi xem xét kĩ hàng tháng.

Khi công ty đã phát triển, Kiểm tra Sứ mệnh trở thành một mối dây quan trọng kết nối chúng tôi với những mối quan tâm của lực lượng lao động khổng lồ và dàn trải của chúng tôi. Mỗi quý, một nhóm nhân viên từ các bộ phận khác nhau của công ty sẽ gặp gỡ để tìm ra những vấn đề quan trọng nhất, tìm kiếm giải pháp, và soạn một báo cáo gửi lên các Diễn đàn Mở của chúng tôi. Quá trình này không những giữ cho Tuyên bố Sứ mệnh được trường tồn, nó còn là một kênh giao tiếp quan trọng giúp chúng tôi đến với nhân viên. Rất nhiều đề xuất có ý nghĩa đã được triển khai.

SAO PHẢI CÓ NHÂN VIÊN KHI BẤT KỲ AI CŨNG CÓ THỂ LÀ ĐỐI TÁC ?

Đến tháng 10 năm 1990, tôi đã có thể báo cáo với hội đồng quản trị rằng chúng tôi đã làm ăn có lãi. Thoải mái trong bộ vest đen, giờ đây tôi có thể triển khai một dự án với tác động sâu sắc và dài hạn lên thành công của Starbucks.

Nếu tôi đã treo mũ của mình lên một thứ gì đó giúp Starbucks đứng nổi bật trên các công ty khác, chắc chắn đó là sự ra đời của Cổ Phiếu Hạt Đậu. Đó là tên gọi chúng tôi đặt cho kế hoạch mua cổ phiếu của mình. Với sự ra đời đó, chúng tôi biến mọi nhân viên Starbucks thành một đối tác.

Tôi muốn tìm cách chia sẻ cả quyền sở hữu công ty và những phần thưởng mà thành công tài chính mang lại với tất cả mọi người ở Starbucks. Nhưng tôi không biết chắc phải làm thế nào là tốt nhất. Tháng giêng năm 1991, một nữ nhân viên phòng nhân sự của chúng tôi, Bradley Honeycutt, đã nghiên cứu các lựa chọn khác nhau để giới thiệu một kế hoạch như thế. Khi trao đổi với các cố vấn và điều tra các công ty khác, cô tìm ra rất nhiều khác nhau nhưng không mô hình nào phù hợp với chúng tôi. Hầu hết các kế hoạch đều chỉ dành cho các công ty đại chúng, chẳng hạn như tặng cổ phiếu tức thời và chương trình mua cổ phiếum hay quyền mua cổ phiếu dành cho các nhà điều hành cấp cao. Các công ty tư nhân như chúng tôi không tặng cổ phiếu hay quyền mua cổ phiếu vì không có thị trường dành cho họ; lựa chọn duy nhất dành cho họ là thiết lập một đề án Sở hữu Cổ phiếu dành cho người lao động (ESOP). Nhưng đề án đó cơ bản chỉ là để huy động vốn.

Chúng tôi có một mục tiêu khác. Các đích tôi nhắm tới là kết nối giá trị cổ đông với các lợi tức dài hạn dành cho nhân viên chúng tôi. Tôi muốn họ có cơ hội cùng chia sẻ những gì

mà tăng trưởng mang lại, và để làm rõ mối liên kết giữa đóng góp của họ và giá trị ngày càng phát triển của công ty.

Cuối cùng, chúng tôi quyết định làm một điều gì đó đột phá. Tuy là công ty tư nhân , chúng tôi vẫn sẽ tặng quyền mua cổ phiếu cho mọi nhân viên, trên toàn hệ thống công ty, từ quản lý cấp cao đến thợ pha cà phê, theo tỷ lệ lương cơ bản. Nếu bằng nỗ lực của mình, họ có thể giúp Starbucks ngày càng thành công hơn, và nếu một ngày nào đó Starbucks trở thành công ty đại chúng, quyền mua cổ phiếu của họ sẽ trở thành một khoản tiền lớn. Chúng tôi đã mang lại cho họ cơ hội tạo lập giá trị của chính mình.

Vài người trong chúng tôi đưa ra hết cái tên này đến cái tên khác cho đề án, cố gắng càng sáng tạo càng tốt. Bradley nghĩ ra cái tên Cổ Phiếu Hạt Đậu vào một ngày chủ nhậtm khi cô đang chạy bộ cùng chồng. Nó không chỉ tinh nghịch dẫn chiếu đến các hạt cà phê mà chúng tôi bán nó còn gợi lên hình ảnh cây đậu thần của Jack, mọc cao đến tận trời xanh. Rồi cuối cùng cổ phiếu của chúng tôi cũng sẽ bay cao như thế.

Tháng 5 năm 1991, chúng tôi chính thức trình bày ý tưởng này trước hội đồng quản trị. Suốt mùa xuân tôi bận rộn thuyết phục hội đồng quản trị, giải thích tại sao tôi tin rằng đề xuất này sẽ thành công. Mối quan ngại chính của họ là lo sợ nó sẽ tác động tiêu cực lên cổ phần nắm giữ của các nhà đầu tư, những người chấp nhận rủi ro khi đóng góp tiền mặt.

Tôi đã tính trước được họ sẽ phản đối như thế, và phản biện lại rằng việc trao quyền mua cổ phiếu sẽ mang lại cho công ty một cột trụ quan trọng giúp hoàn thành các mục tiêu

bán hàng lẫn lợi hận. Có thể phần của các nhà đầu tư trong công ty sẽ nhỏ hơn một chút, nhưng giá trị của nó sẽ tăng nhanh hơn và bền vững hơn. Tôi bảo họ rằng nếu chúng tôi kết nối tất cả mọi người ở Starbucks vào tổng thể hoạt động của công ty, thái độ của mọi nhân viên trong công việc sẽ như thái độ của CEO với cổ đông. Cuối cùng đề án cổ phiếu sẽ gia tăng giá trị trên nhiều phương diện – thành tích của toàn công ty, kết quả kinh doanh, và nhuệ khí cũng như tinh thần tại nơi làm việc.

Khi chúng tôi tổ chức bỏ phiếu về đề án Cổ Phiếu Hạt Đậu, toàn bộ hội đồng quản trị đều thông qua. Họ cũng háo hức trước những triển vọng mà nó có thể mang lại như tôi.

Theo tôi được biết, chưa từng có bất cứ công ty nào khác từng thực hiện một đề án trao quyền mua cổ phiếu rộng rãi và quy mô như Cổ Phiếu Hạt Đậu. Chúng tôi trao quyền mua cổ phiếu cho hơn 700 nhân viên ngay khi còn là công ty tư nhân. Để làm được thế, chúng tôi phải xin miễn trừ đặc biệt của Uỳ ban Chứng khoán và Giao dịch. (UBCKGD chỉ coi một công ty là công ty đại chúng nếu nó có hơn 500 cổ đông được đăng ký). Thậm chí đến hôm nay, bạn cũng khó lòng tìm được một công ty khác, nhất là một nhà bán lẻ khác, cũng trao quyền mua cổ phiếu cho mọi nhân viên của mình. Các công ty phần mềm và công ty công nghệ cao khác cũng trao quyền mua cổ phíêu, nhưng thường chỉ dành cho các chuyên viên phát triển phần mềm hay nhân viên kỹ thuật trình độ cao khác. Chẳng ai nghe nói đến truyện này trong ngành bán lẻ.

Tháng 8 năm 1991, chúng tôi giới thiệu đề án trước toàn thể nhân viên, và đầu tháng Chín, chúng tôi tổ chức một

cuộc họp lớn để chính thức triển khai. Tôi phát biểu về việc chương trình này đã biến giấc mơ thành hiện thức như thế nào, và Orin Smith, bấy giờ là giám đốc tài chính, thực hiện một bài trình bày giải thích cách thức hoạt động của các quyền mua cổ phiếu - một vấn đề phức tạp mà thậm chí nhiều nhân viên ở các công ty đại chúng cũng khó hiểu. Mỗi nhân viên được trao một chiếc hộp nhỏ buộc ruy-băng xanh lơ, bên trong là tập sách mỏng nói về Cổ Phiếu Hạt Đậu. Chúng tôi ăn mừng với bánh quy và rượu trái cây, cùng nâng cốc chúc cho mối quan hệ "Đối tác... cùng Phát triển", cụm từ chúng tôi dùng để miêu tả Cổ Phiếu Hạt Đậu.

Từ đó trở đi, chúng tôi không dùng chữ "nhân viên" nữa. Giờ đây, chúng tôi gọi các thành viên của công ty là "đối tác", vì mỗi người có quyền nắm giữ cổ phiếu của Starbucks sau sáu tháng làm việc. Thậm chí các nhân viên làm việc bán thời gian làm việc không dưới hai mươi tiếng mỗi tuần cũng được hưởng quyền lợi này.

Đợt thực hiện đầu tiên diễn ra vào ngày 1 tháng 10 năm 1991, ngay khi kết thúc năm tài khoá. Mỗi đối tác được trao quyền mua cổ phiêu trị giá 12% lương cơ bản hàng năm của họ. Chẳng hạn một đối tác có mức lương 20.000 đô-la sẽ nhận được quyền mua cổ phiếu trị giá 2400 đô-la. Họ có thể rút tiền mặt trị giá 1% số tiền đó sau mỗi năm, đồng thời có thể mua ở mức giá thấp trong năm đầu tiên rồi bán ra ở mức giá hiện thời. Kể từ đó, cứ đến tháng Mười, lợi nhuận cao cho phép chúng tôi tăng khoản thưởng lên 14% lương cơ bản. Vậy là mỗi năm nếu một đối tác tiếp tục gắn bó với Starbucks, họ sẽ nhận được thêm 14% lương của mình, ở mức giá khi bắt đầu năm tài khoá mới. VÌ mỗi năm giá cổ

phiếu lại lên, các phần thưởng này ngày càng tăng cao giá trị.

Chúng tôi trao quyền mua Cổ Phiếu Hạt Đậu này ở mức 6 đô-la một cổ phiếu. Đến thời điểm họ được thụ hưởng hoàn toàn, vào ngày 30 tháng 9 năm 1996, giá cổ phiếu của chúng tôi là 33 đô-la; nhưng vì cổ phiếu của chúng tôi được chia nhỏ hai lần, mỗi cổ phiếu ban đầu đó biến thành bốn cổ phiếu, đáng giá 132 đô-la. Chẳng hạn một nhân viên kiếm được 20.000 đô-la vào năm 1991, chỉ năm năm sau anh ta sẽ nhận được cổ phiếu trị giá 50.000 đô-la.

Thậm chí dù không có gì đảm bảo chắc rằng các phần thưởng cổ phiếu này sẽ có giá trị lớn, Cổ Phiếu Hạt Đậu vẫn bắt đầu tác động mạnh mẽ lên thái độ và thành tích nhân viên ngay lập tức. Tôi bắt đầu nghe được những câu kiểu như " Tớ đang góp phần vì Cổ Phiếu Hạt Đậu' Khi họ tìm được cách tiết kiệm tiền cho công ty- Như bay một chuyến bay đêm vào thứ Bảy để giảm giá vé chẳng hạn. Mọi người bắt đầu nghĩ ra cách ý tưởng sáng tạo giúp cắt giảm chi phí, tăng doanh thu và tạo ra giá trị. Họ có thể tận tình trò chuyện với mọi khách hàng, như những đối tác kinh doanh.

Bằng cách giáo dục nhân viên về tầm quan trọng của những việc tạo ra giá trị và lợi nhuận cho công ty, chúng tôi kết nối họ với giá trị cổ đông. Cho tới tận hôm nay, mỗi quý chúng tôi lại trình bày kết quả kinh doanh của công ty cho họ trên các Diễn đàn mở, dành nhiều thời gian hỏi đáp. Đôi khi chúng tôi ghét việc, khi là một công ty đại chúng, ta phải chú tâm quá nhiều vào các con số. Nhưng tựu trung, họ rất trân trọng nhu cầu cân bằng các mối quan tâm cá nhân của họ với kết quả kinh doanh tổng thể của công ty.

Bạn phải làm thế nào cân đo đong đếm các lợi ích của viêc lắng nghe nhân viên và chia sẻ quyền làm chủ với họ ? Câu trả lời là bạn không thể. Nhưng các lợi ích này có thể tác động sâu sắc hơn bạn tưởng. Có một thành viên ở đội " phát triển con người" tên là Martin Shaughnessy, anh cao ráo, suốt ngày luyến thoắng, để tóc đuôi ngựa, công việc của anh là giao nhận và bốc xếp các bao bố cà phê tươi ở xưởng. Anh luôn kinh ngạc và hồi hộp khi được mời dự họp cùng các nhân viên văn phòng, lắng nghe góp ý của anh, và cho anh cơ hội được trình bày ý tưởng với ban giám đôc. Nhiều tháng sau anh bước vào phòng tôi và bảo công ty cần có giám đốc phân phối chuyên nghiệp- nghĩa là yêu cầu chúng tôi chuyển cho anh ta một ông sếp. Tôi bảo anh viết kiến nghị rồi trình bày trúoc ban điều hành. Anh đã làm thế, và trong vòng sáu tháng, chúng tôi làm theo kiến nghị của anh.

Một ngày đầu năm 1992, Martin bước vào phòng nhân sự, mang theo bức hư được phần lớn nhân viên kho và xưởng rang ký nhận, bày tỏ quan điểm rằng họ không còn muốn được công đoàn đại diện nữa. " Ngài đã đưa chúng tôi vào chu trình hoạt động của doanh nghiệp này. Ngài đã tin chúng tôi, và bây giờ chúng tôi tin ngài"

Đối với tôi, khi làm việc ở Starbucks, không có gì tuyệt vời hơn niềm kiêu hãnh khi nhận được thư gửi từ một đối tác cảm ơn tôi về Cổ Phiếu Hạt Đậu. Tôi đặc biệt xúc động trước bức thư của Jani Daubenspeck, người đến với Starbucks năm 1989 với vai trò trợ lý cho Dave Olsen và về sau trở thành người lên chương trình sản xuất tại xưởng rang Seattle. Năm 1994, cô mua được căn nhà đầu tiên của mình, một ngôi nhà nhỏ một tầng khu vực gần công viên Seward ở

Seattle với "khu vườn tuyệt đẹp". Từ trước cô vẫn phải sống với chị gái và giờ rốt cuộc cũng đã có chỗ ở riêng, nhờ có khoản tiền thu được từ quyền mua cổ phiếu Starbucks để mua trả góp.

Tôi nhận được các thư từ và tin nhắn như thế suốt. Martin Shaughnessy đã mua một chiếc Harley Davidson mới cứng khi cậu bán hết cổ phần Cổ Phiếu Hạt Đậu của mình. Một người khác mua được nhà để đến vào mỗi kỳ nghỉ. Người thì mua xe cổ. Người thì đưa cả gia đình đi thăm họ hàng nhà chồng, những người cô chưa từng gặp. Vài người khác dùng tiền để trang trải học phí.

Những câu chuyện như thế đã đúc kết lại cho tôi tầm quan trọn thật sự của việc chúng tôi làm . Và tôi biết Starbucks luôn đại diện cho một điều vô cùng đặc biệt vượt xa chuyện đơn thuần mua bán, chế biến cà phê hay làm hài lòng khách hàng.

Nếu bạn đối xử với nhân viên của mình như các bánh răng có thể thay thế được trong một cỗ máy, họ cũng sẽ nhìn bạn với một thái độ y thế.

Nhưng họ không phải bánh răng, Mỗi người trong số họ là một cá thể cần được trân trọng giá trị bản thân và nhận được các phương tiện tại chính để nuôi sống bản thân và gia đình.

Tôi nỗ lực biến Starbucks thành mẫu công ty mà tôi luôn muốn bố tôi được làm việc tại đó. Thậm chí còn chẳng có được tấm bằng trung học, có lẽ ông không bao giờ lên được chức giám đốc. Nhưng nếu ông được làm việc ở một trong những cửa hàng hay xưởng rang của chúng tôi, ông đã

không phải thôi việc trong giận dữ vì công ty không trân trọng mình như thế. Lẽ ra ông đã nhận được các phúc lợi y tế xứng đáng, nhận được quyền mua cổ phiếu, và được làm việc trong một môi trường nơi mọi kiến nghị và phàn nàn của ông luôn luôn được hồi đạp nhanh chóng và đầy tôn trọng.

Starbucks càng phát triển, càng dễ xảy ra khả năng một nhân viên nào đó không nhận được sự tôn trọng mà họ xứng đáng nhận được. Nếu chúng tôi không giải quyết được vấn đề đó, chúng tôi sẽ phải đối mặt với thất bại còn tệ hại hơn bất cứ điểm yếu nào mà phố Wall có thể phát hiện được.

Tuyên bố sứ mệnh Starbucks

Xây dựng Starbucks thành nhà cung ứng cà phê
chất lượng hảo hạng nhất thế giới mà vẫn duy trì
được các nguyên tắc bất biến trong quá trình phát triển.
Sáu nguyên tắc định hướng sau đây sẽ giúp chúng ta
Cân nhắc sự phù hợp của các quyết định đưa ra:

Tạo môi trường làm việc tuyệt vời
Và đối xử lẫn nhau bằng sự tôn trọng và tự trọng

Coi sự đa dạng là một yếu tố thiết yếu
khi kinh doanh

Áp dụng các tiêu chuẩn cao nhất khi thu mua,

chế biến và phục vụ cà phê

Khiến ngày càng có nhiều khách hàng
luôn luôn hài lòng về Starbucks

Đóng góp tích cực cho cộng đồng và môi trường

Nhận thức được rằng lợi nhuận là yếu tốt quan trọng
mang đến thành công trong tương lai của chúng ta

10

Để xây cao ốc trăm tầng trước tiên phải có một nền móng vững chắc

Những người dựng nên các công ty vĩ đại...
luôn tập trung chủ yếu vào việc xây vững một cơ cấu tổ chức –
xây vững một chiếc đồng hồ báo giờ chuẩn xác –
hơn là ngay lập tức tấn công thị trường bằng một
ý tưởng sản phẩm có giá trị nào đó.

James C. Collins và Jerry I. Porras, **Xây dựng để trường tồn**

Đôi khi mất tiền lại là chuyện tốt.

Đó hẳn nhiên là một lối suy nghĩ mới lạ.

Mất tiền là chuyện rất đáng sợ - tôi biết rõ điều đó bằng chính kinh nghiệm của mình. Đó là dấu hiệu nguy hiểm đối với hầu hết các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp đã tồn tại lâu năm và có uy tín. Nhưng với một công ty non trẻ dám nghĩ dám làm và đầy hứa hẹn, mất tiền có thể laại là dấu hiệu tốt cho thấy công ty đang đón đầu thời đại.

Nếu bạn muốn tăng trưởng nhanh chóng, bạn cần phải tạo ra cơ sở hạ tầng đủ lớn để gánh vác các hoạch định của bạn.

Bạn không thể xây nên cao ốc chọc trời hàng trăm tầng trên nền móng vốn chỉ dành cho một căn nhà hai tầng.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA NHỮNG NHÀ ĐẦU TƯ TÁO BẠO

Starbucks vốn luôn làm ăn có lãi cho đến khi tôi đảm nhận vị trí lãnh đạo của mình. Tôi nhanh chóng nhận ra công ty không thể xây dựng được nền móng mà chúng tôi cần để đẩy mạnh tăng trưởng với mức doanh thu như thế. Tôi đoán chừng chúng tôi sẽ làm ăn thua lỗ trong ba năm.

Thực tế chứng minh tiên đoán của tôi hoàn toàn đúng. Năm 1987, chúng tôi lỗ 330.000 đô-la. Năm tiếp theo tổn thất tăng hơn gấp đôi, lên tới 764.000 đô-la. Năm thứ ba chúng tôi lỗ 1,2 triệu đô-la. Đến tận năm 1990 rốt cuộc chúng tôi mới thấy đồng lãi đầu tiên xuất hiện trở lại.

Đó là thời kỳ mà hết thảy chúng tôi đều rầu rĩ, ngày nào cũng nơm nớp lo sợ. Mặc dù chúng tôi biết mình đang đầu tư vào tương lai và phải chấp nhận việc trước mắt làm ăn không có lãi, tôi vẫn thường cảm thấy đầy hoài nghi.

Một đêm năm 1988, Ron Lawrence, bấy giờ là kiểm soát của Starbucks, gõ cửa nhà tôi lúc 11 giờ đêm. Sheri và con trai chúng tôi đều đã ngủ ở lầu trên, và khi tôi đưa Ron vào nhà bếp, tôi thấy mặt anh như tái đi. Anh vừa tính toán xong các số liệu hàng tháng của chúng tôi, và chúng tôi đã thua lỗ gấp bốn lần dự kiến ngân sách. Một cuộc họp ban quản trị đã được lên lịch vào tuần sau đó, và với hàng đống những con số ngổn ngang trên bàn như thế, tôi kinh hãi.

"Tôi không thể đến gặp hội đồng quản trị với những con số như thế này được," tôi nói. "Thật không thể tin nổi. Sao chuyện này lại xảy ra được chứ?"

Ron giải thích rằng tình hình hiện nay khá bất thường, mọi thứ tác động đến bảng cân đố Lỗ-Lãi ngay lập tức. Sẽ khó có khả năng nó lại tái diễn. Tuy vậy, đên đó tôi vẫn nằm cả đêm trằn trọc, cố nghĩ xem mình sẽ giải thích sự tụt dốc khủng khiếp này cho hội đồng quản trị như thế nào.

Cuộc họp hội đồng căng thẳng đúng như tôi nghĩ. “Mọi thứ đang không đi đúng hướng,” một trong các thành viên hội đồng nói sau khi nghe tôi báo cáo. “Chúng ta sẽ phải thay đổi chiến lược.” Chúng tôi chỉ có khoảng 20 cửa hàng lúc đó, và một số thành viên hội đồng nghĩ rằng các đề án của tôi quá tham vọng. Tôi bắt đầu tưởng tượng ra các cuộc đối thoại của họ, trước và sau mỗi cuộc họp, đầy những lời phàn nàn: *Chúng ta phải tống gã này đi thôi. Howard không hề biết anh ta đang làm gì. Liệu chúng ta sẽ để anh ta tiêu tán bao nhiêu tiền của chúng ta nữa thì mới rút phích cắm?*

Áp lực tăng lên, và tôi phải giải thích được hợp lý các khoản lỗ này. Tôi phải chứng minh rằng chúng cần thiết cho chiến lược đầu tư của tôi chứ không phải chỉ là tiền chảy xuống sông xuống bể. Dù bản thân đang thiếu bình tĩnh, tôi vẫn phải lấy hết niềm tin để thuyết phục họ.

“Thưa các ngài,” tôi nói với hội đồng, giữ cho giọng nói bình tĩnh hết mức có thể, “chúng ta sẽ còn tiếp tục mất tiền cho đến khi có thể làm được ba điều. Chúng ta phải thu hút được một đội ngũ quản lý giỏi để đáp ứng được các nhu cầu mở rộng. Chúng ta phải xây dựng được một hệ thống rang cà phê đẳng cấp thế giới. Và chúng ta cần một hệ thống thông tin máy tính đủ tinh vi để nắm vững doanh thu của hàng trăm và hàng trăm cửa hàng.”

Mặc dù khoác khá nhiều chiếc áo mới trong nhiều năm kế tiếp, thông điệp đó đã trở thành một câu thần chú, lặp đi lặp lại từ quý này đến quý khác: “Chúng ta phải đầu tư đón đầu tăng trưởng.”

Thật may là hội đồng quản trị và các nhà đầu tư luôn kiên định ủng hộ tôi cùng các kế hoạch của tôi. Nếu đến năm 1990 mà Starbucks vẫn không có đồng lãi nào, họ sẽ có đầy đủ lý do tống cổ tôi.

Giờ đây nhìn lại, tôi nhận ra chiến lược của chúng tôi đúng đắn đến thế nào. Trong những năm sơ khai đó, 1987-1989, chúng tôi đã đặt một nền tảng vững chắc để nhanh chóng mở rộng trên toàn nước Mỹ bằng cách thuê về các nhà quản lý kinh nghiệm và bằng cách sớm đầu tư vào cơ sở vật chất mà chẳng bao lâu sau chúng tôi sẽ cần. Chiến lược này thật đắt giá, nhưng nếu không có nó, chúng tôi sẽ không bao giờ có thể tăng tốc sự phát triển của mình, năm này qua năm khác, không một phút cần ngừng chân để lấy hơi.

Khi bạn bắt đầu một doanh nghiệp, dù quy mô ra sao, điều vô cùng quan trọng là bạn phải nhận thấy rằng mọi thứ sẽ tốn nhiều thời gian hơn và ngốn nhiều tiền bạc hơn dự kiến. Nếu kế hoạch của bạn nhiều tham vọng, bạn phải chấp nhận đầu tư nhiều hơn lợi nhuận, thậm chí ngay cả khi doanh thu tăng nhanh chóng. Nếu bạn tuyển dụng được các nhà điều hành giàu kinh nghiệm, xây dựng được cơ sở vật chất sản xuất vượt xa nhu cầu hiện tại, và định hình một chiến lược quản lý rõ ràng qua những năm tháng non trẻ, bạn sẽ có thể sẵn sàng khi công ty tiến lên những tầm cao mới.

Điều chúng tôi đã làm là xác định xem mình muốn phát triển đến đâu trong hai năm và thuê các nhà điều hành giàu

kinh nghiệm đã từng xây dựng và quản lý các công ty với quy mô tương đương. Kiến thức vốn có của họ cho phép họ đón trước được những hiểm hoạ của tăng trưởng để lên kế hoạch và ứng phó hợp lý. Tuyển dụng đón đầu nhu cầu của công ty có thể hơi tốn kém, nhưng sẽ thông minh hơn rất nhiều nếu có được các chuyên gia trước khi bạn cần đến họ thay vì cứ phải trầy trật với những người non nớt thiếu kinh nghiệm và dễ mắc phải những loại sai lầm có thể tránh được.

Tất nhiên, xây dựng cơ sở hạ tầng đòi hỏi tiền bạc. Lý tưởng nhất là có sẵn vốn trước khi bạn cần đền, không chỉ để trang trải cho chính chiến lược mở rộng mà còn để ứng phó nhanh chóng với các vấn đề cũng như cơ hội bất ngờ ập đến. Thuyết phục các cổ đông tăng mức đầu tư có lẽ là phần việc khó nhất của bất cứ một doanh nhân nào. Đó là cảm giác rụt rè khi phải đứng trước những cá nhân am tường về tài chính, những người vốn đang đầy hoài nghi, và bảo họ, “Chúng ta đang thua lỗ. Ngài có thể đầu tư thêm không?”

Trong trường hợp của chúng tôi, chỉ một năm sau khi huy động được đủ 3,8 triệu đô-la để mua lại Starbucks, chúng tôi phải kêu gọi thêm 3,9 triệu đô-la nữa để cấp vốn cho các kế hoạch phát triển của chúng tôi. Đến năm 1990, chúng tôi thậm chí còn cần nhiều tiền hơn, và chúng tôi đã huy động được 13,5 triệu đô-la từ các quỹ vốn mạo hiểm. Năm kế tiếp, chúng tôi hoàn tất vòng hai kêu gọi vốn mạo hiểm, đạt 15 triệu đô-la. Theo sau đó là bốn vòng phát hành chứng khoán không công khai trước khi Starbucks trở thành công ty đại chúng năm 1992. Nếu Starbucks kinh doanh không hiệu quả, nếu các nhà đầu tư đánh mất niềm tin vào chúng tôi, chúng

tôi sẽ không bao giờ kêu gọi được các khoản tiền lớn đến thế.

May thay, doanh thu Starbucks đang tăng ở mức 80 phần trăm một năm, và mỗi năm chúng tôi gần như lại nhân đôi số lượng cửa hàng. Chúng tôi đẩy mạnh các thị trường bên ngoài, trong đó có Chicago, để chứng tỏ rằng ý tưởng này khả thi ở các thành phố khác. Chúng tôi có thể cho thấy thành tích kinh doanh hấp dẫn của mỗi cửa hàng, và các nhà đầu tư có thể thấy rằng toàn bộ ngành kinh doanh cà phê đặc chủng, cả ở siêu thị lẫn các cửa hàng đơn lẻ, đang được đón nhận trên cả nước.

Để cung cấp đủ cà phê cho số lượng cửa hàng ngày càng tăng nhanh của mình, chúng tôi cần một xưởng rang lớn hơn rất nhiều so với xưởng rang mà chúng tôi tiếp nhận sau khi mua Starbucks. Với sự giúp đỡ của Jack Benaroya, chúng tôi xây dựng văn phòng và nhà máy mới ở Seattle năm 1989, đủ lớn để tồn tại trong mười năm. Chúng tôi lắp đặt một máy rang tốc độ cao và đóng gói trang thiết bị rồi chuyển bằng đường hàng không đến tòa nhà bấy giờ được coi như một gã khổng lồ. Giờ thì nó chỉ chuyên trách việc kinh doanh qua thư của chúng tôi.

Địa điểm tốt để xây dựng các cửa hàng mới cũng trở nên ngày càng đắt đỏ. Trong năm năm đầu tiên sau năm 1987, tôi đích thân thông qua từng địa điểm một – hơn một trăm cửa hàng. Chúng tôi nhắm đến các địa điểm nổi bật, nằm ở các tòa nhà văn phòng trung tâm hoặc các khu đô thị và ven đô đông dân cư, gần siêu thị. Chúng tôi làm việc với các nhà môi giới bên ngoài ở mỗi vùng, và vào năm 1989, chúng tôi thuê một trong những chuyên gia môi giới giỏi nhất, Yves

Mizrahi, làm phó chủ tịch phụ trách bất động sản. Làm việc cùng tôi, anh thị sát trước từng địa điểm rồi tiến hành thỏa thuận. Quy trình chọn lựa mặt bằng của chúng tôi tốn rất nhiều thời gian, nhưng phải như thế vì chúng tôi không muốn mắc bất cứ sai lầm nào. Một nhận định sai lầm sẽ đồng nghĩa với khoản tiền 350.000 đô-la kiến thiết lại mặt bằng, cộng thêm chi phí cắt hợp đồng thuê. Con số tổng cộng tối thiểu cũng lên đến nửa triệu đô-la, chưa kể chi phí cơ hội: nếu không mất khoản tiền đó, chúng tôi lẽ ra đã dùng cho mục đích khác ở một địa điểm khác.

Rốt cuộc tôi đi đến kết luận rằng việc xây dựng cửa hàng là nhiệm vụ quá quan trọng nên nó không thể nằm ngoài khuôn khổ văn phòng CEO được, vì thế tôi đã làm một việc gây khá nhiều tranh cãi: thuê một người bạn cũ ở New York đến làm phó chủ tịch cấp cao phụ trách bất động sản. Arthur Rubinfeld, người tôi quen biết trong thời gian sống độc thân ở Làng Greenwich, là một kiến trúc sư và nhà phát triển địa ốc nhiều kinh nghiệm đã chuyển đến San Francisco cùng khoảng thời gian tôi chuyển đến Seattle. Arthur mở một công ty chuyên môi giới bất động sản bán lẻ ở bắc California, và chúng tôi chọn anh đại diện cho Starbucks trong chiến lược thâm nhập thị trường San Francisco. Tôi nhận ra mình không chỉ cần kinh nghiệm và những nhận xét chuyên môn của anh mà tôi còn cần một người đáng tin cậy. Chọn được địa điểm phù hợp là yếu tố quan trọng đối với thành công trong ngành bán lẻ tới mức nó phải được thực hiện bởi một người thực sự hết mình vì tương lai của công ty.

Nhưng Arthur không muốn chỉ làm mỗi việc lựa chọn địa điểm. Anh thuyết phục tôi rằng bất động sản, thiết kế và xây dựng phải có tiếng nói chung, phải chịu sự định hướng của một cá nhân, để tránh các xung đột có thể xảy ra. Anh điều phối các phòng ban và xây dựng một tổ chức phát-triển-cửa-hàng toàn diện mà về sau cho phép Starbucks quy hoạch và khai trương mỗi ngày một cửa hàng. Trong số 1.000 cửa hàng đầu tiên đã khai trương, chúng tôi chỉ phải đóng cửa hai địa điểm vì đánh giá sai. Ít nhà bán lẻ nào có thể phá được kỷ lục đó.

Mặc dù chúng tôi chỉ thuê chứ không sở hữu các mặt bằng của mình, chúng tôi chi trả mọi chi phí thiết kết và xây dựng. Tại sao ư? Bởi vì mỗi cửa hàng đều là tài sản của công ty. Chúng tôi không chấp nhận nhượng quyền kinh doanh. Mặc dù việc có thể chia sẻ chi phí với những người mua quyền kinh doanh là vô cùng hấp dẫn, tôi vẫn không muốn mạo hiểm đánh mất kiểm soát mối liên kết quan trọng hơn hết với khách hàng.

Sau hậu trường, chúng tôi cũng tiếp tục đầu tư vào các hệ thống và quy trình mới lớn hơn rất nhiều những hệ thống và quy trình hiện tại. Cuối năm 1991, khi chỉ mới có hơn 100 cửa hàng, chúng tôi thuê được Carol Eastin, một chuyên gia máy tính của McDonald's, để thiết kế một hệ thống đặt tại nơi bán hàng cho phép kết nối mọi điểm kinh doanh của chúng tôi và có thể bao gộp hết số lượng 300 cửa hàng mà chúng tôi lên kế hoạch khai trương trong ba năm.

Khi các công ty thất bại, hoặc không thể phát triển, gần như nguyên nhân lúc nào cũng là vì họ không đầu tư nhân lực cũng như các hệ thống và quy trình cần thiết. Hầu hết

mọi người đều đánh giá thấp số tiền sẽ phải bỏ ra để thực hiện điều đó. Họ cũng có xu hướng không đánh giá được đúng cảm giác khi phải báo cáo các khoản thua lỗ lớn. Chẳng may thay, đó là thực tế trong những giai đoạn kinh doanh bán lẻ ban đầu, trừ khi bạn kêu gọi đầu tư theo lối nhượng quyền kinh doanh. Các khoản đầu tư lớn ngay từ đầu không chỉ tiềm tàng nguy cơ thua lỗ thường niên mà cả khả năng giảm sút cổ phần nắm giữ của người sáng lập.

Nếu bạn muốn biết Starbucks đã làm đúng điều gì, bạn phải nhìn vào các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi và xem họ đã làm sai điều gì. Rõ ràng Starbucks không hoàn hảo. Nhưng trong số các đối thủ của chúng tôi trong ngành kinh doanh cà phê đặc chủng, bạn sẽ thấy ví dụ cho tất cả những sai lầm mà chúng tôi không mắc phải: các công ty không kêu gọi đủ tiền để cấp vốn cho tăng trưởng; các công ty nhượng quyền kinh doanh quá sớm và quá rộng; các công ty đánh mất khả năng kiểm soát chất lượng; các công ty không đầu tư và các hệ thống và quy trình; các công ty tuyển nhân viên thiếu kinh nghiệm, hoặc tuyển sai người; các công ty quá mong muốn phát triển tới mức chọn sai địa điểm kinh doanh; các công ty không có nguyên tắc định hướng cần nhanh chóng thoát khỏi một địa điểm làm ăn không tốt. Tất cả các công ty đó cũng đã thua lỗ; một số đến tận bây giờ vẫn đang thua lỗ. Nhưng họ không tận dụng những năm tháng mất tiền đó để xây dựng nên một nền tảng vững chắc cho phát triển.

Bạn không thể tạo ra một doanh nghiệp đẳng cấp thế giới nếu không đầu tư cho nó. Ở một công ty phát triển nhanh chóng, bạn không thể chơi trò rượt bắt. Nhưng bạn cũng không thể chấp nhận thua lỗ trong thời gian đầu mà không

xem xét từng chi phí một. Tăng trưởng sẽ che khuất rất nhiều sai lầm, và bạn phải thành thật trước những đúng sai trong công tác điều hành của mình.

May thay, chúng tôi đã sớm nhận ra điều này. Và các nhà đầu tư của chúng tôi đều vô cùng quả cảm.

NẾU KHÔNG NGƯỜI THẦY NÀO TÌM ĐẾN BẠN, HÃY TỰ THÂN ĐI TÌM

Đôi khi, trong cuộc sống cũng như trong kinh doanh, bạn biết đích xác mình cần gì để đạt được các mục tiêu và bạn phải bước ra ngoài kia để tìm kiếm nó.

Trong suốt những năm tháng căng thẳng khi chúng tôi liên tục làm ăn thua lỗ, tôi nhận ra mình thực sự cần một người thầy cố vấn. Tôi có một hội đồng các nhà đầu tư giàu có tín nhiệm tôi và tin tưởng rằng tôi (hầu hết mọi khi!) sẽ đưa ra các quyết định đúng đắn. Họ thường xuyên đặt câu hỏi, nhưng vì hầu hết đều không có kinh nghiệm xây dựng một công ty bán lẻ thành một thương hiệu quốc gia, họ chỉ có thể đưa ra chút ít định hướng hạn chế cho việc hoạch định tương lai.

Tôi cũng chưa bao giờ đoán trước được việc điều hành một công ty cô độc đến thế nào. Bạn không bao giờ được phép lơ là cảnh giác hay thừa nhận mình không biết một điều gì đó. Chẳng mấy ai có thể chia sẻ những giận dữ và lo lắng của bạn khi làm ăn thua lỗ, khi bạn phải xử trí các nhà đầu tư nhiều tham vọng, khi đột nhiên bạn nhận thấy mình phải chịu trách nhiệm trước hàng trăm nhân viên, khi bạn đối mặt với các quyết định tuyển dụng khó khăn. Cảm giác khi cố

gắng cân bằng sự phức tạp của việc cơ cấu nhân sự với việc xây dựng các chiến lược rối rắm nhiều khi giống như một chiến dịch chính trị - từng đấy cam kết trách nhiệm với biết bao cử tri.

Tuy có thể tuyển được các nhà điều hành nhiều tài năng, nhiều CEO nhận thấy cái mình thiếu nhất chính là một điểm tựa đáng tin cậy. Họ không muốn phơi bày điểm yếu của mình trước cấp dưới. Nếu họ cảm thấy thiếu chắc chắn hay lo sợ, hoặc nếu họ chỉ đơn thuần muốn nói hết ra suy nghĩ của mình, họ cần những người bạn mà họ có thể gọi điện đến rồi kêu ca: “Ôi chó chết thật! Cậu sẽ không tưởng tượng được chuyện gì xảy ra hôm nay đâu!”

Trong những năm tháng của Il Giornale, người duy nhất mà tôi có thể trò chuyện cởi mở là Sheri. Tôi thường trở về nhà mệt mỏi, chán chường, thiếu mất những thứ mà tôi tin chắc mình khó lòng sống thiếu. Nhưng nàng luôn ở đó lắng nghe, và mang lại cho tôi hy vọng. Nàng biết được tôi cần gì và luôn cố trút hết gánh nặng trên vai tôi. Đó là thời kỳ mà tôi thấy rõ sự thông minh và nhẫn nại của Sheri, nhưng tôi vẫn thấy thật sự cần một tri kỷ trong công việc.

Không lâu sau khi tiếp quản Starbucks, tôi thắt chặt tình bạn với một trong những nhà đầu tư của mình, Steve Ritt, một thanh niên phóng khoáng và ôn hòa điều hành một công ty làm sạch đồ da ở Seattle. Trong gần hai năm, cho đến khi con gái tôi ra đời, chúng tôi chạy bộ cùng nhau, ba buổi sáng mỗi tuần, bắt đầu vào lúc 5:30 sáng. Trong suốt các buổi chạy này, tôi có thể lắng nghe ý kiến của Steve về một số vấn đề tôi đang đối mặt. Đây là một liệu pháp tuyệt vời đối với tôi. Steve tỏ ra là một nhà cố vấn đáng giá vì anh không

có mối quan tâm nào khác ngoài việc ủng hộ tôi. Tôi có thể chia sẻ cả những hoài nghi lẫn những chiến thắng của mình với anh. Anh rất tin ở tôi và đã trở thành một người bạn than. Nhưng dù thế anh cũng không có kinh nghiệm trong việc xây dựng một công ty bán lẻ.

Tôi biết cái mình cần là lời khuyên từ một người từng trải, người hiểu được những gì tôi đang muốn vươn tới. Tôi muốn một ai đó đã từng xây dựng một công ty phát triển nhanh, người sống trong chính môi trường kinh doanh bán lẻ, người có thể chỉ dẫn tôi và định hướng cho tôi bất cứ khi nào tôi chạm phải một ngã rẽ lạ lẫm trên con đường.

Tôi ngồi lại suy nghĩ về cộng đồng kinh doanh ở Seattle, điểm qua những cá nhân đã từng xây dựng các công ty bán lẻ thành công. Một người trong số đó có cả kinh nghiệm mà tôi thiếu lẫn sự sẵn lòng giúp đỡ: Jeff Brotman.

Jeff là một chuyên gia kỳ cựu của ngành bán lẻ, hơn tôi mười tuổi. Là con trai một nhà bán lẻ, ông hiểu rõ hoạt động của nó như lòng bàn tay. Ông điều hành một chuỗi hai mươi cửa hàng thời trang thuộc sở hữu của gia đình và đã sáng lập một vài công ty khác. Năm 1983, ông thực hiện nước cờ lớn nhất, táo bạo nhất của mình khi thành lập Đại lý Costco, một công ty gồm các cửa hàng đại lý bán gậy đánh golf chỉ dành cho thành viên. Trong mười năm, ông và Jim Sinegal xây dựng Costco thành một doanh nghiệp quốc gia với hơn một trăm đầu mối đạt doanh thu thường niên 6,5 tỉ đô-la. Năm 1993, họ sáp nhập cùng Price Club, và hiện nay Jeff là chủ tịch của công ty, với doanh thu 19 tỉ đô-la và hơn 250 cửa hàng lớn. Đặt lên bàn cân thì Starbucks chỉ là một chú lùn bé nhỏ.

Tôi gặp Jeff Brotman lần đầu tiên khi nỗ lực kêu gọi đầu tư cho Il Giornale. Về sau, khi đã mua được Starbucks, tôi ghé thăm ông vài lần, tham khảo lời khuyên của ông. Ông hào phóng dành cho tôi thời gian và những lời khuyên, từ rất lâu trước khi ông có bất cứ mối liên hệ nào với Starbucks. Ông có giác quan thứ sáu đối với các cơ hội tiềm năng và hiểu rõ những vấn đề mà các doanh nhân phải đối mặt. Tôi thổ lộ hết với ông, và tôi nhận thấy tôi có thể tin tưởng ông. Lắng nghe lời khuyên của ông, tôi mới thấy hết ông tài năng đến mức nào. Cứ thế, ông trở thành người thầy cố vấn của tôi.

Sau vài cuộc họp, tôi đề nghị ông tham gia hội đồng quản trị Starbucks. Phải mất một thời gian mới thuyết phục được ông. Jeff luôn cẩn thận trong các khoản đầu tư của mình, cả về thời gian lẫn tiền bạc, nhưng một khi ông đã đưa ra cam kết, ông luôn làm việc rất nghiêm túc.

Jeff cuối cùng đã gia nhập hội đồng quản trị năm 1989, một năm khó khăn trong lịch sử Starbucks. Chúng tôi đã thua lỗ ba năm liên tiếp, và chẳng có gì rõ ràng rằng chúng tôi có thể thành công ở Chicago. Mặc dù tôi đã đảm bảo với hội đồng quản trị rằng chúng tôi sẽ làm ăn có lãi vào năm tài khóa 1990, song phải có Jeff Brotman thì những luận điểm của tôi mới trở nên đáng tin cậy trước những khoản lỗ đang leo thang. Tiếng nói của ông là tiếng nói của uy thế và kinh nghiệm, và nó dễ tin hơn nhiều so với những lời hứa hão của tôi.

Jeff cũng hiểu được một công ty bán lẻ phát triển nhanh vừa bước lên vũ đài quốc gia cần có gì để kêu gọi đầu tư. Khoảng cuối năm 1989, tôi thấy rõ Starbucks phải vươn ra

bên ngoài Seattle để đến với các nhà đầu tư thể chế, nghĩa là tiếp cận cộng đồng vốn mạo hiểm. Là chủ tịch một công ty mới phát hành cổ phiếu ra công chúng, Jeff có các mối quan hệ và uy tín cần thiết để đóng vai trò liên lạc cho chúng tôi.

Ban đầu, tôi rất cẩn trọng khi thực hiện nước cờ này, vì tôi nghe nói một số nhà tư bản đầu tư mạo hiểm xâm phạm vào các dự án kinh doanh và cuối cùng phá hủy chúng bằng lối tư duy ngắn hạn. Nếu may mắn, nguồn vốn mạo hiểm có thể mang lại sinh lực cho một công ty bằng cả những đồng đô-la lẫn sự chuyên nghiệp rồi giúp nó lớn mạnh và trưởng thành. Nhưng các đối tác sai lầm có thể theo đuổi mục tiêu cá nhân ngắn hạn của họ và sẵn sàng đánh đổi tương lai dài hạn của công ty.

Thế nhưng, khi đã quyết định tiến lên, chúng tôi lại gặp phải nhiều khó khăn hơn dự kiến. Đầu những năm 1980, các doanh nghiệp bán lẻ non trẻ đã trở nên rất phổ biến với các định chế đầu tư. Thế rồi, thị trường suy sụp, và một số nhà bán lẻ được hỗ trợ bằng nguồn vốn mạo hiểm cũng sụp đổ theo. Các quỹ trước đó đầu tư vào họ làm ăn thất bát đến mức một số còn không thể tiếp tục kêu gọi tiền. Sau đó nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm từ chối đầu tư vào ngành bán lẻ, chỉ tập trung vào các công ty công nghệ và chăm sóc sức khỏe. Chúng tôi bị từ chối nhiều lần.

Craig Foley, lúc đó lãnh đạo Công ty Quản lý Vốn Chancellor của Citibank, là một nhà đầu tư đã quyết định thử cơ hội với chúng tôi. Không như các nhà quản lý quỹ khác, những người ngay lập tức coi chúng tôi như một chuỗi quán cà phê thông thường, Craig là một người yêu cà phê và ông rất nhớ chất lượng cà phê từng thưởng thức ở châu Âu. Ông

đã có một cam kết dài hạn đầu tư bán lẻ và nghe nói đến Starbucks qua một đồng nghiệp. Nhưng sau khi ghé qua một cửa hàng kinh doanh hơi tệ ở Chicago, ông quyết định không đầu tư nữa. Tuy ông đã hỗ trợ cho Costco, nhưng khi Jeff Brotman đề nghị ông thử cân nhắc lại Starbucks một lần nữa, ông đã nghe theo.

Mối lo ngại lớn nhất của Craig là ý tưởng của chúng tôi không "di động", rằng nó sẽ không thu hút được các khách hàng ngoài vùng Tây Bắc mát mẻ và nhiều mưa. Tôi tìm cách thuyết phục ông rằng ông đã sai. Ông tìm hiểu kỹ lưỡng tất cả các cửa hàng Chicago của chúng tôi và kết luận rằng cà phê chuyên biệt không chỉ có cơ hội phát triển lớn mà còn có thể trở thành một "hiện tượng lối sống". Để bù đắp cho nhược điểm mà ông nhận thấy ở Chicago, ông đàm phán xuống một cái giá thấp hơn, 3,75 đô-la một cổ phiếu, chỉ cao hơn một chút so với mức giá vòng đàm phán trước đó, năm 1988. Tuy vậy, tiếng tăm của Chancellor và quyết định đầu tư 4,5 triệu đô-la của ông – một bước nhảy khá mạo hiểm đặt niềm tin vào Starbucks, đã thu hút được nhiều định chế đầu tư khác. Tổng cộng, chúng tôi huy động được 13,5 triệu đô-la vào tháng Ba 1990, khoản tài chính lớn nhất lúc bấy giờ.

Các cửa hàng Chicago của chúng tôi cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút thêm một nhà đầu tư nữa trong vòng đàm phán đó, Jamie Shennan, một đối tác lớn của Trinity Ventures. Ông biết đến Starbucks lần đầu tiên do tình cờ. Là một chuyên gia marketing giàu kinh nghiệm, ông bị cuốn hút bởi sức mạnh của thương hiệu Starbucks và tiếng vang từ phía các khách hàng. Ken Purcell ở T. Rowe Price cũng vậy.

Những mối lo sợ ban đầu của tôi về các nhà tư bản đầu tư mạo hiểm hóa ra không có cơ sở, trên thực tế điều tôi nhận thấy hoàn toàn ngược lại. Thay vì sự can thiệp, tôi nhận được thêp một đội ngũ cố vấn đáng tin cậy với tầm nhìn dài hạn. Chúng tôi thật may mắn khi các đối tác đầu tư mạo hiệm của chúng tôi thật sự thấu hiểu và trân trọng nền văn hóa Starbucks.

Craig Foley và Jamie Shennan gia nhập hội đồng quản trị Starbucks khi các quỹ của họ đầu tư vào tháng Ba 1990. Họ thôi thúc tôi tiến hành nghiên cứu thị trường và bắt đầu hoạch định chiến lược, đồng thời mang lại cho tôi định hướng quý báu về cách thức tiến hành giai đoạn chuyển tiếp từ một công ty tư nhân sang một công ty đại chúng quản lý chuyên nghiệp. Jamie, từng nhiều năm là quản lý thương hiệu ở Procter & Gamble và về sau là một cố vấn tiếp thị tiêu dùng, mang lại kiến thức uyên thâm trong việc xây dựng thương hiệu, tạo lập liên doanh, cải tiến ca-ta-lô, và giới thiệu các sản phẩm mới.

Craig mang đến các bí quyết tài chính, hướng dẫn chúng tôi trong hoạch định chiến lược, và giúp đánh giá các cơ hội kinh doanh mới. Những đóng góp và cam kết của Jamie và Craig dành cho Starbucks có ý nghĩa tới mức cả hai tiếp tục là ủy viên quản trị rất lâu sau khi các quỹ của họ bán hết cổ phiếu Starbucks nắm giữ. (Các quỹ vốn đầu tư mạo hiểm, về bản chất, thường phân phối lợi nhuận cho các nhà đầu tư sau khi một công ty bán cổ phiếu ra công chúng.)

Việc Craig và Jamie tham gia vào hội đồng quản trị đồng nghĩa với việ một số người ủng hộ tôi sớm nhất và kiên định nhất sẽ phải bước xuống. Trong hội đồng và nhóm đầu tư Il

Giornale ban đầu chỉ có Arnie Prentice tiếp tục là ủy viên quản trị. Như mỗi doanh nghiệp đều cần có ký ức, mỗi hội đồng quản trị cũng vậy, và tôi luôn muốn nhận thấy sự hiện diện của một người hiểu tôi và hiểu nguồn gốc của Starbucks, một người trong quá khứ và kết nối với tương lai.

Mối quan hệ giữa tôi với hội đồng quản trị có chuyển biến lớn khi tôi bắt đầu coi họ là các cố vấn đáng tin cậy hơn là những giám sát viên. Không như nhiều CEO khác, tôi thẳng thắn với họ, thổ lộ với họ tất cả các vấn đề mà tôi gặp phải khi điều hành kinh doanh. Họ luôn buộc tôi phải bảo vệ các ý tưởng của mình, và chúng tôi trao đổi rất cởi mở, thẳng thắn trong các cuộc họp hội đồng. Họ không ngừng thôi thúc tôi mài giũa trọng tâm và đặt ra các ưu tiên rõ ràng, vì lo sợ nguồn năng lượng mạnh mẽ dám nghĩ dám làm của tôi sẽ đưa công ty rẽ vào quá nhiều hướng. Hội đồng quản trị cũng khuyến khích tôi kiện toàn đội ngũ quản lý của mình, thuê được những người thật giàu kinh nghiệm. Tranh cãi đôi lúc rất căng thẳng và khó khăn nhưng chúng rất có ích và mang tính xây dựng cao. Chúng tôi không bao giờ cần giải quyết một vấn đề nào đó thông qua bỏ phiếu. Khi có người phản đối quá gay gắt, chúng tôi dành thời gian cân nhắc và đưa ra một giải pháp hợp lý.

Theo thời gian, văn hóa và các giá trị của Starbucks tiến hóa thành một hình ảnh phản chiếu của Starbucks. Các ủy viên quản trị ngoại bộ dần tín nhiệm tôi hơn trước, khi có thời điểm họ cho rằng tôi có lẽ chỉ là một doanh nhân trẻ non kém cần bị thay thế bởi một quản lý hay CEO chuyên nghiệp khác. Họ cũng đã dốc hết trái tim mình cho công ty.

Hội đồng quản trị Starbucks giữ vững sự ổn định trong suốt sáu năm, chỉ thêm hai thành viên. Thế rồi, vào năm 1996, khi chúng tôi đối mặt với việc trở thành một công ty trị giá 1 tỷ đô-la, chúng tôi một lần nữa tìm kiếm một người vừa chuyên nghiệp vừa giàu kinh nghiệm. Người đó chính là Barbara Bass, nổi lên từ Macy's và Bloomingdale's trước khi trở thành CEO của I. Magnin và về sau là Emporium Weinstock của Carter Hawley Hales, doanh nghiệp với doanh thu hàng năm 1 tỉ đô-la. Barbara không chỉ mang một kho tàng kiến thức vô giá về hoạt động bán lẻ quy mô quốc gia mà còn cả một tầm nhìn tươi mới đến cho hội đồng vốn đã quá lâu chỉ toàn nam giới này.

Với bất cứ một doanh nhân nào tôi cũng sẽ đưa ra lời khuyên này: Một khi bạn đã biết mình muốn làm gì, hãy tìm ai đó có kinh nghiệm. Hãy tìm kiếm không chỉ các nhà điều hành có tài mà cả những nhà kinh doanh giàu kinh nghiệm và có thể định hướng cho bạn. Họ biết sẽ phải tìm quặng ở những chỗ nào trong khu mỏ. Nếu họ đã suy nghĩ và hành động táo bạo trong sự nghiệp của mình, và đã thành công, họ có thể giúp bạn làm được những điều như thế. Nếu họ chia sẻ các giá trị và khát vọng của bạn, và nếu họ hào phóng chia sẻ kinh nghiệm, họ có thể giúp bạn vượt qua những khó khăn gian nan nhất và đón mừng chiến thắng của bạn như của chính họ.

Đó là sự cố vấn mà tôi chưa bao giờ có được, từ khi là một đứa trẻ cho tới lúc trưởng thành. Nếu họ không tìm đến bạn, hãy băng rừng lội suối cho đến chừng nào tìm được một người đón nhận bạn. Và nếu gặp đúng người cố vấn giỏi, đừng e ngại cho họ thấy các điểm yếu của bạn. Hãy thừa

nhận những gì bạn không biết. Khi bạn biết được điểm yếu của mình và tìm kiếm lời khuyên, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy người khác có thể giúp bạn nhiều đến thế nào.

11

Đừng e sợ những người giỏi hơn bạn

Nhà điều hành tốt nhất là người có đủ nhạy bén để chọn được những người
giỏi nhất thực hiện các nhiệm vụ mà anh ta mong muốn, và có đủ khả năng
tự kiềm chế bản thân để không can thiệp vào công việc của họ.

Theodore Roosevelt

Có một sai lầm chung mà rất nhiều doanh nhân thường mắc. Họ sở hữu ý tưởng, và họ có đam mê muốn theo đuổi nó. Nhưng họ không thể sở hữu các kỹ năng cần thiết để biến ý tưởng đó thành hiện thực. Quá e dè trong việc lựa chọn người thực thi các nhiệm vụ mình đề ra, họ chỉ muốn quanh mình là những đồng minh trung thành. Họ không dám thu nạp những cá nhân thực sự có tài và thành công đứng vào vị trí quản lý cấp cao.

Nhưng vai trò của một đội ngũ điều hành tài năng là vô cùng quan trọng đối với sự tồn vong của doanh nghiệp. Ở cạnh những người sáng tạo và quyết đoán sẽ mang lại nhiều cảm hứng hơn rất nhiều so với những người chỉ biết a dua theo bạn. Bạn học được gì từ những người kém tài hơn bạn kia chứ? Có lẽ họ sẽ xun xoe quanh cái tôi của bạn và ngoan ngoãn làm theo lời bạn, nhưng họ sẽ không giúp bạn lớn lên được chút nào.

Ngay từ đầu, tôi đã biết mình phải tuyển những chuyên viên điều hành với bề dày kinh nghiệm vượt tôi, những người không ngại tranh cãi với tôi, những người quyết đoán, độc lập và tự tin, và biến họ thành một phần trong đội ngũ lãnh đạo và trong quá trình đưa ra quyết định cho những vấn đề quan trọng.

Khi tôi bắt đầu Il Giornale, một công ty mới toanh ban đầu không có một cửa tiệm nào, tôi may mắn được cộng tác cùng Dave Olsen, người không những có say mê đặc biệt với cà phê mà còn có kinh nghiệm điều hành thành công một tiệm cà phê trong nhiều năm. Tháng Mười Một năm 1987, tôi tuyển về Lawrence Maltz, một chuyên viên điều hành dày dạn đã có kinh nghiệm quản lý một công ty kinh doanh nước giải khát.

Đối với doanh nghiệp nhỏ, một đội ngũ như thế là đã đủ. Nhưng khi Starbucks mở rộng thị trường, chúng tôi cần một ai đó thông thạo quy trình mở cửa và điều hành nhiều cửa hàng bán lẻ cùng một lúc. Năm 1989, chúng tôi mời Howard Behar về giữ vị trí này, người đã có hai mươi lăm năm kinh nghiệm bán lẻ trong ngành kinh doanh nội thất và từng giữ cương vị phát triển các khi nghỉ mát ngoài trời ở Thousand Trails. Tôi biết Howard qua Jeff Brotman và Jack Rodgers.

Năm 1990, khi phải chuẩn bị các chiến lược tài chính phức tạp hơn, chúng tôi bắt đầu tìm kiếm một giám đốc tài chính giàu kinh nghiệm. Chúng thuê một người chuyên săn đầu người để làm việc này nhưng nhanh chóng thất vọng vì ông này chỉ toàn nói về chuyện bằng cấp chuyên môn mà không hiểu được cái chúng tôi cần là cá tính và văn hóa. Đổi lại, chúng tôi tìm được Orin Smith qua lời giới thiệu của một

trong những đối tác đã làm việc với Orin trước đây. Với tấm bằng MBA Harvard, Orin từng điều hành những tổ chức còn cồng kềnh và phức tạp hơn hẳn Starbucks lúc bấy giờ. Ông từng là giám đốc phụ trách ngân sách cho bang Washington trong năm năm và trước đó là cho Deloitte và Touche trong mười ba năm, kể cả ba năm làm đối tác phụ trách hoạt động tư vấn của họ ở Seattle.

Howard và Orin đều hơn tôi khoảng mười tuổi. Cả hai đều chấp nhận mức lương thấp hơn trước khi đến với Starbucks vì họ thấy rõ niềm say mê và tiềm năng to lón của công ty và họ tin rằng một ngày nào đó số cổ phiếu mà họ nắm giữ sẽ trở nên vô cùng giá trị. Trong mắt rất nhiều doanh nhân việc thuê về các nhà điều hành dày dạn nhiều khi chứa đầy hiểm họa, và việc thực sự trao quyền hành vào tay họ thậm chí còn đáng sợ hơn. Bản thân tôi phải thừa nhận đây chẳng phải chuyện dễ dàng gì. Tôi đã gắn chặt mình với Starbucks đến mức bất cứ đề xuất thay đổi nào cũng khiến tôi cảm thấy như mình đã thất bại một phần nào đó trong công việc. Trong đầu tôi là một cuộc chiến dai dẳng, và tôi phải liên tục nhắc nhở mình: *Những người này mang lại cái mà mình không có. Họ sẽ khiến Starbucks tốt đẹp hơn rất nhiều so với khả năng một mình mình làm việc.*

Howard và Orin không chỉ mang lại các kỹ năng và kinh nghiệm mà cả thái độ hành xử và các giá trị khác với tôi. Điều tôi nhận thấy, khi chúng tôi làm việc cùng nhau hết năm này qua năm khác, là Starbucks được trau dồi và rộng mở hơn nhờ sự lãnh đạo của họ. Nếu tôi để cho cái tôi và sự sợ hãi ngăn họ thực hiện công việc của mình, chúng tôi

không bao giờ có thể trưởng thành một công ty bền vững với các giá trị mạnh mẽ vị-con-người.

Lúc đó cũng như bây giờ, tôi biết mình phải cho mọi người xung quanh thấy rằng niềm tin của tôi đủ mạnh để đón nhận tài năng mới, những nhà quản lý có trình độ hơn tôi để đảm trách các phân khúc kinh doanh nhất định. Cùng lúc đó, tôi cũng phải đảm bảo rằng tôi giao cho họ trọn vẹn thẩm quyền để thực thi việc họ cần làm, vì các phòng ban sẽ báo cáo với họ, chứ không phải với tôi. Tôi cố khiến thông điệp mà tôi truyền đến họ - và qua đó là đến cả công ty – rõ ràng hết mức có thể: "Tôi thuê bạn vì bạn giỏi hơn tôi. Giờ thì hãy bắt tay vào công việc và chứng minh điều đó."

Tôi không thể ra vẻ như mình chưa bao giờ mắc phải bất cứ sai lầm nào trong tuyển dụng. Có một số lựa chọn mà về sau tôi cảm thấy hối hận, và tuy rất coi trọng lòng trung thành, có vẻ tôi đã giữ lại một số nhà quản lý lâu hơn mức cần thiết. Một số người không thể bắt kịp tốc độ phát triển của công ty; mặc dù họ mang đến rất nhiều trong thời gian đầu, họ không đối mặt được với các thử thách song hành cùng tăng trưởng. Về mặt tổng thể, Starbucks rất hiếm khi luân chuyển nhân viên lãnh đạo cấp cao, nhất là khi tính đến những sức ép mà chúng tôi phải chịu trước sự mở rộng nhanh đến chóng mặt của công ty.

Năm 1990, tôi hình thành được một đội ngũ quản lý làm việc cùng nhau chặt chẽ và ăn ý tới mức mọi người gọi chúng tôi là "H_2O". Howard, Howard và Orin. Chúng tôi đại diện cho tầm nhìn, tâm hồn và trách nhiệm tài khóa. Trên nhiều phương diện, Howard và Orin là hai cực đối lập,

nhưng mỗi chúng tôi đều mang lại một yếu tố thiết yếu cho thành công của Starbucks.

ĐỪNG E SỢ SỰ CƯƠNG TRỰC

Tháng Tám năm 1989 Howard Behar đến với Starbucks như một cơn lốc xoáy.

Là người sắc sảo với cặp kính tròn và bộ râu muối tiêu được cắt tỉa gọn ghẽ, Howard Behar đã đến với Starbucks đúng thời điểm chúng tôi cần ông nhất. Lúc đó chúng tôi có khoảng 28 cửa hàng và đang lên kế hoạch nhân đôi con số đó hàng năm. Với trình độ chuyên nghiệp về bán lẻ của mình, ông có thể xếp đặt hợp lý các hệ thống và quy trình chúng tôi cần để vận hành hoạt động hiện tại song song với việc mở các cửa hàng mới.

Nhưng ông còn có tác động sâu rộng hơn lên văn hóa công ty. Trong các cuộc họp, ông thường xuyên nêu ý kiến của mình. Có khi đôi mắt ông ánh lên sự thích thú; nhưng chỉ một phút sau ông đã đập bàn giận dữ. Đôi khi nước mắt ngấn đầy mắt ông. Ông suy nghĩ rất thấu đáo, không chỉ về kinh doanh mà cả thi ca, triết học, và thiền. Khiêm tốn và vui tính, ông luôn quan tâm hết mình đến người khác và không ngừng lo lắng cho họ. Ông không che giấu các điểm yếu của mình và khiến nhiều người phải bối rối bằng sự cương trực của ông. Bạn không bao giờ phải tự hỏi ông đang nghĩ gì.

Bằng cá tính vốn có của mình, ông sở hữu nhiều điều mà Starbucks không có được. Như nhiều người Seattle khác, nhân viên Starbucks có xu hướng khép kín và khách sáo, đi cùng sự tôn trọng là thói quen né tránh việc thẳng thừng

phản bác ý kiến người khác. Điểm không tốt ở kiểu tính cách này là đôi khi chúng tôi phải chạy đường vòng để tránh đụng chạm nhau. Chúng tôi không thể nói thẳng với những nhân viên làm việc không hiệu quả.

Howard Behar buộc chúng tôi phải hoài nghi thái độ đó. Ngay từ ngày đầu tiên của mình, ông đã bắt đầu thẳng thắn bất đồng ý kiến với tôi, và với bất cứ ai, trong các cuộc họp, ở xưởng rang, trong sảnh, bất cứ nơi đâu ông có mặt.

“Sao phải đến tận trang ba cuốn sổ tay Starbucks ta mới tìm thấy hai chữ ‘con người’?” ông thắc mắc. “Chẳng phải ‘con người’ luôn nên được đặt lên trước hết, đối với cả khách hàng lẫn nhân viên hay sao?”

“Sao chúng ta không mang lại cho khách hàng tất cả những gì họ yêu cầu?”

“Sao các quản lý cửa hàng lại quá rụt rè trong việc nói lên ý kiến của mình như thế?”

Dù đề tài là gì đi nữa, nếu Howard có ý kiến, ông sẽ nói ngay.

Cách tiếp cận trực diện của ông ban đầu khiến tôi khá vất vả. Chúng tôi đã bắt đầu bằng một đội ngũ nhỏ bé và gắn bó rồi cùng nỗ lực xây dựng niềm tin và sự tín nhiệm. Tuy rất thích những người có đam mê, nhiệt huyết và sáng kiến, theo bản tính tôi có xu hướng né tránh việc đối đầu.

Dần dà, tôi thấy được rằng khi Howard phản đối tôi, ông không hề thể hiện một sự thiếu tôn trọng. Đơn giản chỉ là ông không đồng ý quan điểm của tôi về một chủ đề cụ thể nào đó. Sự giận dữ của ông, niềm tin của ông, cảm xúc của

ông đều chân thật và bộc phát, nhưng một khi đã nói xong, ông luôn mở lòng lắng nghe quan điểm của người khác.

Một trong những lời phê bình đầu tiên và giá trị nhất mà Howard từng đưa ra là ông cho rằng Starbucks quá chú trọng sản phẩm. Ông luôn luôn khăng khăng rằng chính *nhân viên* mới làm nên cà phê. Nhân viên trực tiếp tác động lên chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng nhận được. Nhân viên sẽ quyết định thành công cuối cùng của Starbucks. Sản phẩm chỉ nằm ì một chỗ. Ông hối thúc chúng tôi phải thuê những người giỏi nhất, trân trọng niềm đam mê và các kỹ năng của họ, và để họ tự do thực hiện chức trách của mình. "Chúng ta không cố lấp đầy dạ dày khách hàng," ông thường nói. "Chúng ta muốn lấp đầy tâm hồn họ."

Lời khuyên đó rất có ý nghĩa đối với tôi. Nó phản ánh các giá trị của chính tôi, nhưng tôi chưa bao giờ thể hiện chúng rõ ràng được đến thế.

Howard dạy chúng tôi cách chú trọng đến khách hàng hơn. Trong công cuộc xây dựng kinh doanh, chúng tôi quá tập trung vào chất lượng cà phê tới mức đôi lúc quên đi sở thích của khách hàng. Để giải quyết vấn đề này, ông đưa ra một chương trình "ghi nhanh," là những chuyến ghé thăm bất ngờ mỗi cửa hàng để giám sát dịch vụ khách hàng. Ông đào tạo cho nhân viên chúng tôi thay đổi thói quen cá nhân và nếu cần thiết phải làm hết sức mình để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Ở thời đại mà Nancy Reagan nổi tiếng với câu "Hãy nói không" với ma túy, ông khuyến khích nhân viên chúng tôi "Hãy nói có" với mọi yêu cầu của khách hàng. Ông thôi thúc chúng tôi đến với ngày càng nhiều dạng khách hàng hơn. Thậm chí nếu ai đó mang các hạt cà phê của một

cửa hàng khác đến, chúng tôi vẫn nên sẵn lòng xay chúng cho anh ta. Chúng tôi bắt đầu tặng các thẻ "Starbucks," coupon đồ uống miễn phí, cho mỗi khách hàng khi họ không hài lòng. Chúng tôi tặng hình dán cho bọn trẻ. "Miễn là nó hợp đạo đức, hợp pháp, và đúng với các chân giá trị," Howard thường nói, "chúng ta nên làm mọi điều có thể để khiến khách hàng hài lòng."

Các ưu tiên của Howard đi ngược lại truyền thống lâu nay của Starbucks, vì chúng tôi vẫn luôn đặt mục tiêu giáo dục khách hàng trân trọng cà phê theo đúng cái cách mà chúng tôi muốn. Hai hệ giá trị này thường xuyên va chạm với nhau khá quyết liệt. Nhưng cuối cùng, điều chúng tôi học được và việc trân trọng cà phê, trân trọng các đối tác và trân trọng khách hàng đều quan trọng như nhau. Thiếu mất bất cứ cái nào cũng sẽ trở thành điểm yếu của chúng tôi.

Howard cũng dạy cho nhân viên Starbucks nói lên suy nghĩ của mình. Ông tin rằng bất cứ ai cũng có thể nói bất cứ điều gì vào bất cứ thời điểm nào mà không cần phải lo lắng đến phản ứng của đối phương. Một hôm ông gặp mặt tất cả các quản lý cửa hàng của chúng tôi và bảo họ điều ông mong muốn nhất là họ có thể thẳng thắn với ông. "Nếu ai đó muốn nói điều gì xin cứ nói," ông tuyên bố. "Các bạn đang nghĩ gì? Có gì đúng? Có gì không đúng?" Ông nhìn khắp phòng chờ đợi, nhưng không ai nói tiếng nào.

Tuy nhiên, khi nhóm bắt đầu tan dần, một quản lý cửa hàng ngần ngại tiến đến chỗ ông. "Nếu trước đây tôi biết ngài nghĩ thế," cô bảo ông, "tôi đã có thể nói biết bao nhiêu điều rồi." Howard bảo cô hãy viết ra danh sách tất cả những thứ cô không thích ở Starbucks, kể cả đề xuất thay đổi của

cô nữa. Vài ngày sau, họ đến, và ông ngay lập tức hồi đáp từng người một.

Để khuyến khích mọi người nói lên suy nghĩ của mình, Howard nảy ra ý tưởng tổ chức các Diễn đàn Mở vào mỗi quý. Tại đây, các quản lý cấp cao gặp gỡ tất cả các nhân viên có quan tâm để cập nhật cho họ tình hình kinh doanh của công ty, trả lời câu hỏi, và cho phép họ nói lên những trăn trở của mình. Hiện nay các diễn đàn này được tổ chức hằng quý ở mọi khu vực chúng tôi kinh doanh. Đôi khi các ý kiến đóng góp rất khó nghe, nhưng một khi chúng tôi đã nhận thức được các mối quan tâm lớn, chúng tôi có thể sửa chữa chúng. Bất cứ khi nào chúng tôi đánh mất trọng tâm, các đối tác là những người đầu tiên cảnh báo chúng tôi. Và đại đa số đều cảm thấy tự hào vì công ty.

Đôi khi Howard cố tạo ra xung đột ở một Diễn đàn Mở nào đó, chỉ để buộc chúng tôi phải tư duy sáng tạo. Ông từ đề xuất rằng mỗi cửa hàng nên mở sớm hơn mười phút và đóng cửa trễ hơn mười phút. Có thể đoán được là các nhà quản lý cửa hàng phát điên và tấn công ông dồn dập bởi những lời phàn nàn.

Đối với Howard, vấn đề không nằm ở chỗ đề xuất của ông hay hay dở, mà ở chỗ các đối tác của chúng tôi cảm thấy họ có thể đối đầu với ông trên các diễn đàn. Nếu nhân viên một công ty phiền lòng về vấn đề nào đó nhưng lại không mở lòng mình, phương pháp điều hành hiệu quả nhất là trực tiếp nêu lên vấn đề đó. Việc khiến họ thẳng thắn bày tỏ ý kiến, dù có khó nghe hay chướng tai đến đâu, về lâu về dài sẽ giúp xoa dịu sự giận dữ và giải quyết mọi vấn đề.

"Những bức tường biết nói" là một khái niệm mà Howard Behar rất thích, và bất cứ ai bước vào văn phòng của ông tức khắc cũng sẽ thấy được lý do. Những bức tường của ông nói lên rất nhiều điều, vì bên trên chúng là hơn hai mươi câu danh ngôn, bài thơ, và các câu trích dẫn thể hiện nhân sinh quan của ông:

Đừng chỉ biết đứng nhìn.

Khi bạn đã ở trong hố, đừng đào sâu thêm nữa!

Hãy tư duy như một con người của hành động;
hãy hành động như một con người của tư duy.

Giây phút tuyệt vời nhất mà tôi trãi qua
là giây phút tôi đầu tư vào con người.

Một truyền thống khác mà Howard tạo nên là gửi các tấm thiếp ký tay nhân dịp sinh nhật hoặc kỷ niệm ngày vào làm việc đầu tiên tới từng đối tác Starbucks. Ban đầu, đích thân ông ký tên lên từng tấm thiếp một, nhưng giờ đây khi công ty đã phát triển quá lớn, nhiệm vụ này được chia nhỏ ra. Một số người coi những cử chỉ này là màu mè và không chân thật, nhưng Howard không lấy thế làm phiền lòng. "Những cử chỉ như thế khiến Starbucks mang tính nhân bản hơn," ông nói. Thậm chí khi có đến 25.000 nhân viên, các quản lý vẫn phải nhìn nhận mỗi người là một cá thể riêng. Howard cũng bắt đầu một số chương trình ghi nhận thành tích, khuyến khích các đối tác đề cử đồng nghiệp của mình cho những doanh nghiệp như *người dẫn đầu phong cách* hay *quản lý cửa hàng của quý*.

Sau vài năm lãnh đạo hoạt động bán lẻ và mở rộng kinh doanh của chúng tôi, Howard làm một điều mà rất nhiều nhà

điều hành từng đề cập nhưng hiếm ai thực hiện: Ông tuyển dụng và đào tạo người kế nhiệm cho mình. Ông tìm thấy Deidra Wager ở Taco Bell, phía nam California và về sau đào tạo để cô tiếp quản công việc của ông. Deidra tỏ ra là một quản lý có tài, nắm vững các hệ thống và thông tin chúng tôi cần và có thể hệ thống hóa hệ thống bán lẻ của chúng tôi.

Nếu Dave Olsen biểu trưng cho niềm đam mê cao độ của chúng tôi dành cho cà phê thì Howard Behar là hiện thân của niềm đam mê cao độ mà chúng tôi dành cho các đối tác. Nếu tôi để cho bản thân sợ hãi trước sự cương trực của ông, nếu tôi tìm cách khống chế và sa thải ông, hẳn Starbucks chẳng thể phát triển được những giá trị mạnh mẽ như ngày hôm nay.

Sự cương trực có thể khiến ta tổn thương. Nó có thể khiến ta sợ hãi. Nhưng, tôi đã học được từ Howard Behar rằng đó chính là môi trường mà Starbucks cần nếu chúng tôi muốn có thể tiếp tục trông cậy vào bầu nhiệt huyết và quyết tâm của các nhân viên.

ĐỪNG E SỢ QUY TRÌNH

“Việc thực thi theo tinh thần táo bạo của một doanh nhân là rất khó.” Orin Smith luôn phải nhắc tôi nhớ điều đó.

Nếu không có sự lãng mạn và tầm nhìn xa, doanh nghiệp sẽ thiếu mất tâm hồn và tinh thần để tạo động lực cho nhân viên của mình đạt được kỳ tích. Nhưng một công ty thành công không thể chỉ gói gọn mình trong các ý tưởng thú vị. Nhiều người có tầm nhìn xa trong kinh doanh lại thất bại

trên cương vị lãnh đạo vì họ không thể thực thi điều mình muốn. Các quy trình và hệ thống, kỷ luật và hiệu quả là vô cùng cần thiết trong việc tạo nền móng trước khi các ý tưởng sáng tạo có thể được triển khai và tầm nhìn xa có thể trở thành sự thật.

Đó là bài học khá khó tiếp nhận với một doanh nhân với tính cách như tôi. Tôi luôn lo sợ rằng, khi chúng tôi ngày càng tăng trưởng, Starbucks sẽ trở nên quá quan liêu, quá lệ thuộc vào các quy trình, quá thiển cận, chỉ nhìn vào những chức năng riêng lẻ và sẵn lòng đánh đổi đam mê và khát vọng thực hiện những giấc mơ lớn. Sức nặng sẽ ngày một đè lên công ty.

Để thành công, mỗi doanh nghiệp phải cân bằng được hai sức mạnh này. Và điều đó đòi hỏi những người lãnh đạo phải hiểu được tầm nhìn và biết cách đặt cơ sở hạ tầng cần thiết vào đúng chỗ để biến tầm nhìn đó thành hiện thực.

Xây dựng các quy trình không phải lĩnh vực của tôi. Nó nằm ngoài các mối quan tâm và năng lực của tôi. Điều tôi làm để bù đắp lại, cũng là điều mà mọi doanh nhân có tầm nhìn xa nên làm, là tìm ra một nhà điều hành có thể xây dựng được cơ sở hạ tầng công ty cần mà không hy sinh nhu cầu sáng tạo. Nhưng đó phải là người hiểu được giá trị của lối tư duy phi truyền thống. Ở Starbucks, nhà điều hành đó chính là Orin Smith.

Lối tiếp cận của Orin rất khác tôi. Orin trầm tính, khép kín và gần như lúc nào cũng nép mình bên dưới lớp mai, như một chú rùa, và ông luôn dốc hết sức giải quyết các vấn đền cho đến lúc ổn thỏa mới thôi. Trong túi ông lúc nào cũng có cây bút và quyển sổ, và khi ông đeo cặp kính gọng lớn của

mình, trông ông như một nhà hiền triết. Khi một vấn đề tiến thoái lưỡng nan xuất hiện, tôi thường đưa ra những nhận xét chớp nhoáng và muốn hành động ngay lập tức, còn Orin thì bình tĩnh lắng nghe, thu thập tất cả các thông tin ông cần, và suy nghĩ kỹ lưỡng cho tới khi đưa ra một phản hồi lô-gíc và hợp lý.

Khi Orin đến với chúng tôi năm 1990, Starbucks chưa phải là một công ty được điều hành chuyên nghiệp. Chúng tôi hoàn toàn chỉ mang tính dám-nghĩ-dám-làm, với lối tiếp cận mà Eric Flamholtz, một trong các cố vấn của chúng tôi, gọi là “Sẵn Sàng, Bắn, Nhắm.” Orin không quá phô trương trong việc biến Starbucks thành một công ty được điều hành chuyên nghiệp. Nếu ông làm thế, hẳn tôi và nhiều người khác trong công ty đã hoảng sợ. Thay vào đó, ông lãnh đạo bằng cách nêu gương. Nhờ có sự bình thản và các kỹ năng lãnh đạo của ông, tổ chức bắt đầu tự động hướng tới một lối tiếp cận cân bằng hơn – khi chúng tôi đã đủ lớn và cần đến nó.

Rất nhẹ nhàng, ông tạo ra một môi trường trong đó lần đầu tiên mọi người biết trân trọng những kỷ luật cần thiết để vận hành một doanh nghiệp lớn và làm ăn phát đạt. Ông đã xây dựng một bộ máy tổ chức bằng cách tuyển về các chuyên gia có kinh nghiệm trong các lĩnh vực nòng cốt cần được củng cố ở công ty: các hệ thống thông tin quản lý, tài chính, kiểm toán, kế hoạch, các vấn đề pháp lý, và hoạt động của chuỗi cung ứng.

Dù cẩn trọng đến đâu, tôi cũng bắt đầu nhận ra rằng khi xây dựng kỷ luật ở một doanh nghiệp, ta có thể vừa tôn vinh quá trình sáng tạo vừa khiến nó trở nên cứng cáp hơn và

năng động hơn. Bằng cách củng cố nền tảng và cơ cấu công ty, chúng tôi có thể thôi lãng phí thời gian ứng phó các vấn đề nhỏ lẻ và thay vào đó dồn hết trí lực và vật lực cho các sản phẩm mới và ý tưởng mới. Với một định hướng chiến lược rõ ràng hơn, chúng tôi có thể tập trung sự sáng tạo của mình vào các vấn đề quan trọng đối với Starbucks về mặt dài hạn.

Khi Starbucks trở thành công ty đại chúng, Orin và tôi cùng thực hiện "buổi biểu diễn trên đường phố", một phần trình bày trong đó chúng tôi kể lại câu chuyện Starbucks cho các nhà đầu tư tiềm năng. Điều mà phố Wall nhận thấy ở chúng tôi là một gã ba mươi tám tuổi, nhiều đam mê và hoài bão, có cảm hứng và tầm nhìn xa, nhưng có lẽ vẫn còn quá non kinh nghiệm, vẫn còn quá duy tâm và lý tưởng hóa mọi thứ. Nhưng bên cạnh anh ta là một nhà điều hành năm mươi tuổi, tóc đã pha màu, vững chãi, thủ cựu, và cẩn trọng, giải thích tất cả các thống kê lẫn số liệu bằng giọng nói bình tĩnh và mực thước. Chúng tôi là một đội hoàn hảo: sự cuồng nhiệt dám nghĩ dám làm và khả năng kiểm soát quản lý, cùng có chung niềm tin rằng Starbucks có thể đạt được các tầm cao mới mà vẫn duy trì được trách nhiệm tài khóa của mình.

Nhiều công ty trẻ không thể trưởng thành vì họ hoặc không ủng hộ tinh thần sáng tạo bằng cơ cấu và quy trình, hoặc đi quá xa và bóp chết tinh thần đó bằng bộ máy quan liêu quá tải. Những ví dụ thành công nhất thuộc về cả người có tầm nhìn xa trông rộng, như Walt Disney, lẫn người thực thi với lối tư duy kinh doanh, như Roy Disney. Sự phối hợp

lãnh đạo đó sẽ còn hiệu quả hơn nếu hai đối tác có được mối dây liên kết niềm tin chặt chẽ như Orin và tôi đã có.

Orin chuyên trách về nội bộ, còn tôi có thể tập trung vào những thứ đập vào mắt khách hàng. Giờ đây khi nhìn lại, tôi nhận ra rằng nội bộ mới chính là sàn đấu nơi chúng tôi ghi điểm. Trong bóng bầu dục, người ta thường nói “Tấn công ghi bàn; phòng thủ giành chiến thắng.” Trong kinh doanh, hàng tiền đạo là cái mà thế giới nhìn thấy: trong trường hợp của chúng tôi là cà phê, các cửa hàng, phong cách, thương hiệu. Nhưng hậu phương mới là nơi chúng tôi giành chiến thắng. Hiệu quả của bộ máy nội bộ mới thực sự là cái mang lại thành công tài chính cho Starbucks. Đó là nhờ đóng góp quan trọng của Orin cho công ty. Anh đã khoác cho tôi vẻ bên ngoài sáng láng hơn tôi có.

12

Giá trị của "dĩ bất biến" và "ứng vạn biến"

Điều quan trọng duy nhất mà một tổ chức
Cần luôn kiên định chính là
Triết lý kinh doanh cơ bản của mình.

Thomas J.Watson Jr., "Doanh nghiệp và các đức tin" trong **Xây dựng để trường tồn** (James C.Collín và Jerry L.Porras)

Nếu bạn muốn có nửa cân hạt cà phê hương hạnh nhân, bạn không thể nào mua được nó ở Starbucks. Nhưng nếu bạn muốn có ít si-rô hạnh nhân để thêm hương vị cho tách cà phê latte thì chẳng có vấn đề gì.

Với một số người việc phân biệt như thế nghe có vẻ bới long tìm vết. Sao cứ phải tư duy thuần tuý quá mức về chuyện từ chối bán các hạt cà phê được tạo hương nhân tạo trong khi rốt cuộc chúng ta cũng cho thêm hương vị vào các thực uống espresso của mình?

Việc đưa ra quyết định đâu là lúc thoả hiệp để làm vừa lòng khách hàng là một trong số các câu hỏi hóc búa nhất mà bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng từng gặp phải. Ở Starbucks, chúng tôi có hai đức tin mà thoạt nhìn có thể hơi đối nghịch nhau:

Chúng tôi tin rằng mọi doanh nghiệp phải đại diện cho một cái gì đó. Cốt lõi của doanh nghiệp phải là một sản phẩm mang đậm bản sắc, một sản phẩm vượt bên trên mong muốn của khách hàng.

Chúng tôi cũng tin rằng ta nên luôn làm theo các yêu cầu của khách hàng. Những nhà bán lẻ có cái tài là những người biết thay đổi hướng đi để làm vừa lòng khách hàng của họ.

Trong những năm tháng đầu tiên ở Starbuck chúng tôi luôn phải tranh cãi về chuyện mình cần dung hoà các nguyên tắc này đến mức độ nào. Trong một số vấn đề, tôi không bao giờ chịu nhân nhượng. Một trong số việc đó là việc nhượng quyền kinh doanh: Chúng tôi không muốn giao phó chất lượng của mình cho những người được cấp quyền. Thứ hai là cà phê tạo hương nhân tạo: Chúng tôi không muốn làm ô nghiễm những hạt cà phê chất lượng cao của mình bằng hoá chất. Thứ ba là việc bán hàng ở siêu thị: Chúng tôi sẽ không bao giờ nhét cà phê của mình vào những hộp nhựa trong rồi cho phứp chúng nằm mốc meo trên giá. Và cuối cùng, chúng tôi sẽ không bao giờ, không bao giờ ngừng theo đuổi để tìm ra tách cà phê hoàn hảo nhất bằng cách mua về những hạt cà phê ngon nhất và rang chúng cho tới mức hoàn mỹ.

Đó là những quyết định cốt yếu, nơi các gái trị và khát vọng muốn tạo dựng một hình ảnh thương hiệu sắc nét của chúng tôi đôi lúc đẩy chúng tôi vào thế bất lợi cạnh tranh. Khoảng cuối những năm 1980, ngành kinh doanh cà phê đặc chủng bắt đầu phát triển nhanh chóng, và phần lớn là loại cà phê nguyên hạt bán ở siêu thị. Các thương hiệu như Millstone và Sarks cất cánh. Doanh số của họ vượt xa Starbucks. Chúng tôi có thể tăng dễ dàng gấp đôi gấp ba

doanh số nếu đem hàng bán ở siêu thị. Nhưng Starbucks cần phải duy trì một sự khác biệt rõ ràng so với thứ cà phê tạp hoá. Vì thế lúc đó chúng tôi quyết định không bán cà phê hạt của mình ở siêu thị.

Cùng thời kỳ đó, khoảng 40 phần tẳm mức tăng doanh số cà phê đặc chủng là kết quả của trào lưu mới – tẩm vào cà phê các hương liệu như va ni, kem vùng Ai len, và Mô ca bạc hà. Chúng tôi thấy thật vo lý khi mua về những hạt cà phê ngon nhất thế giới rồi lại ướp hương giả cho nó. Ban đầu, chúng tôi còn không đồng ý thêm si rô vào latte, cũng vì lý do đó.

Chúng tôi phải đối mặt với sự lựa chọn thứ ba khi một số đối thủ cạnh tranh bắt đầu sử dụng phương thức nhượng quyền kinh doanh để mở rộng ra cả nước, đe doạ bỏ lại sau lưng một Starbucks bại trận. Năm 1991, một đối thủ thậm chí còn vượt qua chúng tôi về số lượng cửa hàng, tuy việc này kéo dài không lâu. Dù vậy, tôi vẫn khăng khăng chỉ mơ các cửa hàng do công ty sở hữu, để nắm trọn số phận trong chính đôi tay mình.

Mặc dù tôi khởi sẹ với một danh sách dài dằng dặc những điều mà Starbucks se "không bao giờ" làm, tôi cũng dần học được rằng đôi khi ta cũng phải thoả hiệp. Nhưng tôi sẽ không bao giờ từ bỏ giá trị cốt lõi của chúng tôi. Mỗi khi có một quyết định khó khăn nào đó nổi lên, chúng tôi tranh cãi trường kỳ và khốc liệt, và chúng tôi chỉ tiếp những đường hướng mới nếu vững tin rằng chúng tôi không làm xói mòn sự trọn vẹn mà chúng tôi theo đuổi.

KHI CÓ THỂ CHO KHÁCH HÀNG CÁI HỌ MUỐN

Chính Howard Behar đã buộc chúng tôi phải rút bỏ một số quan điểm cứng nhắc của mình. Trước khi ông đến, hầu hết chúng tôi đều có thái độ gần như tôn thờ đơi với cà phê. Nhưng ông đến từ một nền văn hoá khác, từ những công ty nơi bạn sẽ bị loại khỏi cuộc chơi nếu không biết đặt đinh hướng vào khách hàng.

Khi Howard gia nhập Starbucks năm 1989, tuy đã quá quen với Starbucks với tư cách người tiêu dung, ông vẫn ngay lập tức đến các cửa hàng của chúng tôi trò chuyện với thợ pha chế và khách hàng. Bằng cách cận thận lắng nghe, ông nghe được những điều mà trước đây chúng tôi không nghe thấy, và ông buộc chúng tôi phải xem xét các giá trị của mình căn cứ theo sở thích của khách hàng.

Một thông điệp mà ông nghe rõ ràng nhất là: Nhiều khách hàng muốn chúng tôi phục vụ loại sữa không béo.

Chưa đầy một tháng sau khi đến với Starbucks, ông đến gặp tôi và hỏi: “Cậu vẫn đọc các thẻ góp ý của khách hàng đấy chứ?”

“Tất nhiên,” tôi nói. “tôi đọc hết. Đọc hết tất cả.”

“Thế sao cậu không đáp ứng yêu cầu của họ?”

“Yêu cầu gì?”

“Có biết bao nhiêu người muốn được phục vụ sữa không béo đây này.”

“Ồ,” tôi giải thích, “tôi đã nhiều lần thử nghiệm pha chế latte và cappucino bằng sữa không béo nhưng hương vị không ngon.”

"Ai thấy không ngon?" Howard rõ ràng mất bình tĩnh với câu trả lời của tôi

"Tôi thấy thế, Dave cũng vậy."

"Cậu đọc các thẻ góp ý của khách hàng đi. Họ muốn sữa không béo! Chúng ta nên mang tới cho họ."

Tôi trả lời – và Howard không bao giờ cho phép tôi quên câu trả lời đó – "Chúng ta sẽ *không bao giờ* phục vụ sữa không béo. Đó không phải cách của chúng ta."

Ở thời điểm đó trong lịch sử Starbucks, thậm chí riêng việc đề cập đến sữa không béo cũng đã là một sự phản bội. Mục tiêu của chúng tôi luôn là mang trải nhiệm espresso phong cách Ý nguyên bản đến với Hoa Kỳ. Nhưng trên thực tế latte và capuchino-espresso kèm sữa lên hơi và tạo bọt mịn- đã nhanh chóng trở thành thức uống phổ biến nhất của chúng tôi. Một số người theo chủ nghĩa cà phê thuần tuý không thích chúng, họ nói phục vụ các thức uống pha sữa ấm đồng nghĩa với việc phục vụ những người không yêu cà phê đích thực. Nhưng chúng lại cho phép chúng tôi giới thiệu cà phê ngon nhất của mình với những người thậm chí bình thường còn chẳng bao giờ uống cà phê.

Khoảng năm 1989 một vài đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn của chúng tôi, nhất là ở Seattle, vẫn phục vụ latte bằng sữa không béo hoặc chỉ có 2 phần trăm sữa. Vì lý do sức khoẻ và cân nặng, ngày càng có nhiều người Mỹ tránh dùng sữa nguyên kem. Nhưng chúng tôi vẫn cho rằng sữa gầy nhạt nhẽo và hắc, làm thay đổi hương vị của cà phê Starbucks.

Dù vậy, Howard đã tìm được nước cờ của mình, và ông bắt đầu chỉ ra các phương pháp giúp mang lại cho khách

hàng cái họ muốn – dù ý tưởng đó có bị những người theo chủ nghĩa cà phê thuần tuý ghét bỏ đến đâu. Một ngày nọ một trong những người bảo vệ cà phê thủ cựu nhất của chúng tôi chạm mặt Howard trên hành lang hẹp bên ngoài văn phòng ông. Đứng đối diện nhau, anh ta bảo ông, "Như thế sẽ phá hỏng chất lượng cà phê. Sẽ chẳng còn ra sao nữa. Rồi cũng đến lúc khách hàng muốn gì ta cũng phải làm."

"Cậu bị điên à?" Howard Behar nhớ rõ mình đã đáp lời như thế. "Tất nhiên chúng ta sẽ làm mọi điều họ muốn!"

Dù bạn có tin hay không, vấn đề sữa không béo đã dẫn đến một cuộc tranh cãi khốc liệt nhất trong lịch sử Starbucks. Tôi chống lại nó. Dave Olsen chống lại nó. Các quản lý cửa hàng choáng váng. Họ muốn biết tay Howard Behar này là loại người như thế nào, và ông ta có thực sự muốn chúng tôi phục vụ sữa không béo hay không?

Một số quản lý cửa hàng đã đến gặp Howard và tranh luận: "Chúng ta sẽ không bao giờ có thể làm được điều này. Không thể xoay xở cùng lúc nhiều hơn một loại sữa. Nếu chúng ta phục vụ cả hai loại. Doanh nghiệp này sẽ chết."

Nhưng Howard vẫn kiên quyết, và ông khăng khăng rằng ít ra chúng tôi cũng phải thử nghiệm ý tưởng đó.

Cuộc tranh cãi này buộc tôi phải ngồi lại suy nghĩ. Nghe có ve không liên quan, nhưng nó đánh vào ngay cốt lõi cam kết cơ bản của chúng tôi về chất lượng. Nếu chúng tôi luôn kiên định rằng mọi thứ đều có ý nghĩa, làm sao chúng tôi có thể phục vụ các thức uống espresso mà chúng tôi thấy không ngon cơ chứ ?

Một buổi sáng tôi thức dậy rất sớm, vẫn trăn trở ý tưởng đó sau cả đêm trằn trọc. Tôi đóng bộ rồi lái xe đến một cửa hàng Starbucks ở một khu dân cư ở Settle. Tôi gọi một cốc espresso đúp, trả tiền rồi ngồi vào chỗ bàn trống. Tôi đang đọc báo nhưng vẫn dỏng tai nghe khách hàng gọi thức uống. Không gian rất tuyệt, với sự phối hợp rất nhịp nhàng của hai thợ pha chế, một người nhận yêu cầu, người kia pha thức uống. Tôi để ý thấy một khách hàng, một người phụ nữ trẻ khoảng gần ba mươi, mặc áo gió, đi giầy thể thao và chậm rãi lắc đầu theo nhịp nhạc phát ra từ chiếc Walkman. Có vẻ cô vừa kết thúc buổi chạy bộ của mình. Khi cô đến quầy bar, tôi có thể nghe thấy những gì mình chờ đợi nãy giờ :

"Cho tôi một cốc latte đúp, sữa không béo nhé."

"Xin lỗi, chúng tôi không có sữa không béo," Cậu pha trả lời nhã nhặn nhưng chắc chắn. "Chúng tôi chỉ có sữa nguyên chất thôi."

Tôi có thể nghe thấy tiếng cô thở dài bực bội và hỏi, "Sao lại không? Tôi lúc nào cũng gọi món này ở cái quán phía cuối phố."

Người thợ pha xin lỗi, nhưng cô nhanh chóng bước ra khỏi cửa hàng, rõ ràng là thẳng tiến tới quán của một đối thủ cạnh tranh của chúng tôi.

Đánh mất khách hàng là một việc vô cùng khủng khiếp với một nhà bán lẻ.

Tôi bước vào văn phòng sáng hôm đó và bảo Howard Behar hãy thực hiện cuộc thử nghiệm của mình, bảo đảm có cả cửa hàng mà tôi vừa ghé.

Lúc đó chúng tôi chỉ mới có khoảng ba mươi cửa hàng, và Howard đã thuyết phục được nửa tá quản lý tình nguyện thử nghiệm sữa không béo. Bất chấp mọi mối lo ngại trước mắt, họ xoay xở tiến hành thử nghiệm một cách nhanh chóng. Thậm chí họ còn tìm ra cách phục vụ sữa 2 phần trăm bằng cách pha sữa nguyên chất với sữa không béo. Nhận thấy các khách hàng hài lòng đến như thế nào, quản lý ở những cửa hàng đầu tiên này quyết định bảo vệ cho ý tưởng đó và cuối cùng đã chiến thắng. Trong vòng sáu tháng, tất cả các cửa hàng đều phục vụ sữa không béo. Hiện nay, hơn một nửa lượng latte và capuchino mà chúng tôi bán được pha chế bằng sữa không béo.

Nhìn lại, quyết định đó có vẻ đơn giản và chẳng cần suy nghĩ nhiều. Nhưng lúc bấy giờ, chúng tôi không biết chắc nó sẽ tác động thế nào lên thương hiệu và bản sắc của chúng tôi. Khi caffe latte được pha bằng sữa không béo, nó còn là thức uống Ý nguyên bản nữa không ? Hầu hết người Ý vẫn có thể đến một quán Starbucks rồi gọi một cốc cappucino thực sự nguyên bản, cũng như một khách hàng khác có thể gọi một cốc mô-ca vani không béo vậy.

Chúng tôi xử trí như thế nào với lương tâm của mình? Chúng tôi phải nhận thấy rằng khách hàng đã đúng. Nhiệm vụ của chúng tôi là mang đến cho họ quyền lựa chọn.

Howard Behar đã làm đúng. Cách chúng tôi giải quyết cuộc tranh cãi xoay quanh sữa không béo là một ví dụ điển hình của quyền tự trị trong quá trình đưa ra quyết định mà chúng tôi khuyến khích ở Starbucks. Mặc dù ông chỉ mới đến công ty vài tháng, sự sắc sảo và kinh niệm cảu ông đã

đem lại uy tín và thẩm quyền thuyết phục chúng tôi làm điều đúng đắn.

Những năm sau đó, chúng tôi đã tiến xa hơn rất nhiều so với lập trường cứng nhắc ban đầu của mình. Ngoài sữa không béo, khách hàng còn có thể chọn vani hay xi rô dâu rừng để pha vào thức uống espresso của mình nếu thích. Chúng tôi đã dùng cà phê của mình để tạo hương cho kem, bia và các thức uống pha dùng lạnh. Nhưng chúng tôi đều cân nhắc kỹ càng và tính toán thiệt hơn rất lâu trước khi đưa ra những quyết định này. Và khi đã tiến lên phía trước, chúng tôi thực hiện mọi công đoạn hết sức bài bản để hướng tới cái đích phía trước.

Liệu điều đó có đồng nghĩa với việc chúng tôi đã thoả hiệp quá mức? Liệu “không bao giờ” có bao giờ thực sự là “không bao giờ” hay không?

Đây là cách chúng tôi nhìn nhận nó:

Các khách hàng của chúng tôi có quyền được thưởng thức cà phê theo cách họ muốn. Sữa và đường lúc nào cũng sẵn sang ở quầy gia vị, và các thợ pha chế sẽ kết hợp thêm các loại xi rô hương nhất định nếu khách hàng yêu cầu.

Tuy nhiên, điều chúng tôi sẽ không làm là phá hỏng giá trị đích thực cảu cà phê và xâm phạm tới sự trọn vẹn của nó. Phải giữ vững hương vị cà phê rang sẫm màu đậm đà như vốn có. Nó là bùa hộ mệnh của chúng tôi, là một phần máu thịt của chúng tôi, là di sản của chúng tôi. Khách hàng luôn có thể tin tưởng vào chúng tôi. Dù có ra sao, chúng tôi cũng sẽ không bán các loại cà phê thứ cấp.

Chúng tôi sẽ không ngừng rang cà phê sẫm màu. Chúng tôi sẽ không phá hoại những hạt cà phê của mình bằng hương nhân tạo và hóa chất.

Chúng tôi muốn nhân viên Starbucks bước những con đường mới để làm hài lòng khách hàng, nhưng chúng tôi không cho phép họ để những hạt cà phê tẩm hương lọt vào bất cứ một chiếc máy nghiền nào. Một phần hóa chất sẽ đọng lại và lần sau sẽ làm thay đổi hương vị các hạt cà phê khác. Các hạt tạo hương nhân tạo cũng có mùi hóa chất gây ô nhiễm không khí cửa hàng của chúng tôi và xâm nhập vào các hạt cà phê khác.

Dave Olsen và các đồng nghiệp phòng cà phê của mình đại diện cho những người theo chủ nghĩa cà phê thuần túy ở Starbucks. Dave đã đưa ra một phép so sánh rất hay:

Hãy nghĩ về cà phê như một đĩa nhạc. Bạn có thể nghe nó trong một gian phòng đặc biệt thiết kế riêng dưới tầng hầm, nơi không có tiếng ồn nào khác, nơi bạn có thể đặt tai nghe lên và thực sự lắng lòng mình trước dàn nhạc dây, trước những tiếng kèn ô-boa hay từng nhịp gõ trên chiếc ghi-ta cả Eric Clapton. Hay bạn có thể đặt nó vào dàn máy trên chiếc xe hơi, hạ hết cửa kính xuống, rồi hát vang và gào thét. Âm nhạc vẫn thế, chỉ có cách thức là khác thôi.

Tới chừng nào chúng tôi còn tôn trọng sản phẩm cốt lõi của mình, tới chừng nào khách hàng còn đến với Starbucks để mua loại cà phê ngon nhất thế giới, tới chừng nào chúng tôi còn giữ vững chất lượng các sản phẩm mới của mình, chúng tôi có thể tự do mang đến cho khách hàng những cảm nhận cà phê khác nhau. Những tùy chọn như thế giúp mang

Starbucks đến với nhiều người hơn. Và tựu trung đó chính là nhiệm vụ quan trọng mà chúng tôi theo đuổi.

KHI CẦN KIÊN ĐỊNH GIÁ TRỊ CỦA MÌNH

Thử tưởng tượng một công ty như Nike không chỉ thiết kế và bán ra thị trường các sản phẩm giày mà còn sở hữu mọi nhà máy lẫn các cửa hàng bán lẻ sản phẩm của mình.

Hoặc thử tưởng tượng một nhà xuất bản quốc gia tuyển dụng các tác giả cho riêng mình, sản xuất chính loại giấy mình dùng, thực hiện mọi quy trình in ấn, và chỉ bán sách tại cửa hàng của riêng mình.

Sẽ ra sao nếu ta phải vào một cửa hàng Pepsi khi muốn mua một lon Pepsi? Hoặc cửa hàng Kellog nếu muốn mua bánh bột bắp?

Starbucks có phương pháp kinh doanh khá khác lạ, có lẽ là độc nhất vô nhị trong số các công ty kinh doanh sản phẩm tiêu dung có thương hiệu. Chúng tôi quá cuồng tín về việc phải kiểm soát được chất lượng đến mức khăng khăng giữ cà phê trong tay mình trong suốt quá trình, từ những hạt cà phê xanh tươi cho đến cốc cà phê nghi ngút hơi. Chúng tôi tự mua và rang tất cả cà phê của mình, và chúng tôi bán chúng trong các cửa hàng thuộc sở hữu công ty. Đó là quy trình tích hợp khép kín theo chiều thẳng đứng.

Tại sao? Câu trả lời có thể tìm thấy trong tách cà phê dở tệ mà bạn uống gần đây nhất. Không như giày dép, hay sách báo, hay các loại đồ uống nhẹ, cà phê có thể bị phá hỏng ở bất cứ thời điểm nào, từ khâu sản xuất đến khâu tiêu dung.

Trước hết, bản than các hạt cà phê đã có thể có chất lượng kém. Chúng có thể bị rang sai cách. Nếu các hạt không được tươi, nếu chúng bị rang sai cách, nếu chúng bị pha quá nhiều hoặc quá ít nước, nếu nước không đạt yêu cầu, cà phê sẽ có chất lượng kém. Lỗi nghiêm trọng nhất và phổ biến nhất trong khâu chế biến cà phê là đặt ấm trên bếp quá lâu, dẫn tới hương vị bị cháy khét.

Cà phê là sản phẩm dễ hỏng tới mức việc xây dựng một doanh nghiệp kinh doanh cà phê mang rất nhiều rủi ro thất bại. Giây phút chúng tôi giao cà phê của mình cho một người khác, chúng tôi sẽ là những người dễ bị tổn thương nhất nếu chất lượng của nó bị đe dọa.

Nhiều người lầm tưởng Starbucks là một dây chuyền nhượng quyền kinh doanh vì chúng tôi phát triển quá nhanh và có mặt ở quá nhiều thị trường. Chúng tôi nhận được hàng trăm cuộc gọi mỗi tháng từ những người muốn mở một cửa hàng nhượng quyền kinh doanh của Starbucks. "Alaska thì sao?" họ hỏi. Rồi cả Thung Lũng mặt trời, hay Jackson Hole, hay một số thị trường nhỏ hơn mà đã nhiều năm nay công ty không thâm nhập? Chúng tôi từ chối tất cả. Phương pháp của chúng tôi là chỉ dựa vào những cửa hàng thuộc sở hữu của công ty.

Trong những ngày đầu, Jack Rodgers, phó chủ tịch cấp cao phụ trách phát triển kinh doanh mới, là một người đặc biệt ủng hộ việc nhượng quyền kinh doanh. Jack là chủ của một trong những cửa hàng nhượng quyền kinh doanh McDonald's đầu tiên, khởi nghiệp ở St.Charles, Illinois, năm 1959, và quen biết Kay Kroc, người bạn than của gia đình ông. Theo thời gian, ông trở thành người nắm giữ đặc quyền

kinh doanh của nhiều nhãn hàng, từ một số nhà hàng McDonald's, Red Robin, Benihana, và Casa Lupita cho đến các cửa hiệu Athlete's Foot.

Nhượng quyền kinh doanh là con đường hợp lý giúp mở rộng ra toàn quốc, Jack tranh luận. Nó là phương pháp kêu gọi đầu tư nhanh chóng và đáng tin cậy. Nó cho phép ta ngăn chặn cạnh tranh và nhanh chóng bước vào các thị trường mới, để dẫn đầu cuộc chơi. Và những người sở hữu quyền kinh doanh luôn hết mình vì thành công tài chính của cửa hàng.

Nhưng tôi từ chối. Những năm 1980, chúng tôi không cần thêm nguồn vốn nào khác, vì các nhà đầu tư sẵn lòng cấp vốn cho mọi bước tăng trưởng của Starbucks. Thời gian đầu chúng tôi cũng gặp rất ít sự cạnh tranh, và các đối thủ phát triển bằng cách nhượng quyền kinh doanh chưa bao giờ xây dựng một thương hiệu mạnh cả. Bằng các quyền mua cổ phiếu, chúng tôi có thể tạo ra trong nội bộ của mình lòng quyết tâm và cảm giác làm chủ vượt hẳn cái mà những người sở hữu quyền kinh doanh mang đến các doanh nghiệp của họ.

Trên thực tế, "nhượng quyền kinh doanh" là từ gần như bị cấm ở Starbucks. Với tôi, những người được nhượng quyền kinh doanh là các trung gian đứng giữa chúng tôi và khách hàng. Chúng tôi muốn tự tay đào tạo nhân viên và điều hành các cửa hàng của chính mình, để mỗi tách cà phê Starbucks mà bạn uống đều mang những giá trị chân thật nhất.

Nếu chúng tôi chấp nhận nhượng quyền kinh doanh, Starbucks có lẽ đã đánh mất nền văn hóa chung vốn mang lại cho chúng tôi sức mạnh. Chúng tôi dạy cho các thợ pha

không chỉ cách chế biến cà phê hợp lý mà cả cách truyền cho khách hàng tình yêu chúng tôi dành cho sản phẩm. Họ hiểu rõ tầm nhìn và hệ thống giá trị của công ty, điều khó lòng có được nếu một nhân viên bên ngoài phục vụ cà phê Starbucks.

Ban đầu, chúng tôi khăng khăng một nguyên tắc: Khách hàng chỉ có thể mua Starbucks ở các cửa hàng Starbucks. Tôi chống đối việc mở đại lý cũng giống như chống đối việc nhượng quyền kinh doanh, và tôi sẽ không để cho cà phê của chúng tôi bị bày bán ở bất kỳ của hàng nào khác.

Nhưng dần dà, tôi bắt đầu từ bỏ quyền kiểm soát đó. Các cơ hội thu hút thêm nhiều khách hàng mới quá hấp dẫn và không thể bỏ qua. Nhưng mỗi dự án mới lại là cuộc tranh đấu trường kỳ. Chúng tôi liên tục tự hỏi mình: Đâu sẽ là lúc chúng ta từ bỏ quá nhiều tới mức đánh mất tâm hồn mình?

Động thái nhượng bộ đầu tiên là ở các sân bay? Chúng tôi biết sân bay là một địa điểm tuyệt vời. Tại các sân bay như O’Hara ở Chicago, khách du lịch ở khắp nơi trên thế giới có thể bắt gặp cà phê Starbucks lần đầu tiên. Những địa điểm này mang lại cho chúng tôi cơ hội quảng bá bản thân đến các khách hàng mới.

Nhưng vì các cửa hàng sân bay ở mọi nơi đều được quản lý bởi những người có đặc quyền, năm 1991, chúng tôi quyết định thực hiện một ngoại lệ: Chúng tôi ký một thỏa thuận cấp quyền với Host Marriott đối với các địa điểm tại sân bay. Chúng tôi bắt đầu tại Seattle và dần mở rộng ra các sân bay trên toàn nước Mỹ.

Kết quả là chúng tôi gặp phải rất nhiều vấn đề nan giải trong mối quan hệ hợp tác đó. Starbucks chưa có kinh nghiệm quản lý cấp phép, còn Host Marriott có lẽ chưa bao giờ làm việc với một công ty như Starbucks. Chúng tôi phải học cách duy trì các tiêu chuẩn của mình bằng uy lực hơn là kiểm soát trực tiếp. Chúng tôi gần như chẳng biết gì về các sân bay, vốn là một môi trường rất khó khăn cho hoạt động kinh doanh. Khách hàng thường xuyên căng thẳng, vội vã, và lo ngại sẽ bị tính giá cao hơn bình thường. Họ không muốn, hoặc không thể, bỏ thời gian ngồi nghe giảng về các loại cà phê hay các thức uống espresso khác nhau.

Tôi đi lại rất nhiều, và trong thời kỳ đầu của mối quan hệ đối tác giữa chúng tôi và Host, tôi thường xuyên bất mãn với những gì mình thấy ở các cửa hàng sân bay. Hàng xếp quá dài, nhân viên thiếu kiến thức về cà phê, còn dịch vụ thì quá chậm và đôi khi thiếu thân thiện.

Host Mariott phản hồi tích cực trước các mối quan ngại của chúng tôi, và phía Starbucks hợp tác cùng họ tìm ra giải pháp. Chúng tôi cải thiện các khóa đào tạo nhân viên Host Marriott, dành cho họ đầy đủ hai mươi bốn tiếng như các nhân viên mới ở Starbucks vẫn nhận được. Host tăng thêm nhân viên thu ngân cho các cửa hàng quá đông khách, thêm nhân viên phục vụ vào những giờ cao điểm và tăng cường cơ chế hỗ trợ quản lý. Khi các nhân viên Host Marriott đã hiểu biết hơn về cà phê và thấy quen thuộc hơn trong các cửa hàng Starbucks, họ có thể phục vụ tốt hơn nhiều. Hiện nay cả hai bên đều rất hài lòng vì mối quan hệ hợp tác này đã thành công tốt đẹp.

Khi mối quan hệ với Host Marriott phát triển, quan điểm của tôi về việc cấp quyền cũng khác đi. Nó giống như một cuộc hôn nhân: Tốt đẹp hay không phụ thuộc vào việc ta lựa chọn ai làm đối tác, nỗ lực từ cả hai phía, và quá trình diễn ra mối quan hệ tình cảm đó. Nếu chưa chuẩn bị kỹ mà đã lao đầu vào, rủi ro là thất bại rất lớn.

Hiện nay, chưa đến 10 phần trăm số cửa hàng Starbucks của chúng tôi hoạt động theo kiểu cấp phép như thế - chỉ 75 trong số 1.000 cửa hàng đầu tiên. Nhưng số lượng các địa điểm sân bay tăng lên nhanh chóng; chỉ riêng ở O'Hare chúng tôi đã có đến 12 quán. Và chúng tôi đang cân nhắc một số thỏa thuận cấp quyền khác ở những nơi chúng tôi không được phép mở cửa hàng riêng. Gần đây chúng tôi đã cấp phép cho Amarak mở các quán Starbucks tại một số khu học xá đại học.

Giữ vững các lý tưởng của mình trong quá trình phát triển thương hiệu đòi hỏi kỷ luật cao và khả năng cân bằng hết sức tinh tế. Chúng tôi muốn mọi người đều có thể trải nghiệm cà phê của mình, nhưng việc để cho người khác phục vụ đồng nghĩa với việc từ bỏ dây cương. Sau nhiều năm, chúng tôi đã hết sức cẩn trọng khi thực hiện điều đó, từ chối hàng trăm công ty không thể gia tăng giá trị cho Starbucks. Chúng tôi chỉ đón nhận rất ít đề xuất và bỏ qua cả những vụ làm ăn có thể mang đến hàng triệu đô-la.

Nếu chúng tôi không quá cứng nhắc về quyền kiểm soát của mình đến thế, hẳn việc kinh doanh đã dễ dàng hơn rất nhiều. Nhưng chất lượng cà phê theo đó cũng sẽ không còn ngon nữa.

Khi phát triển một doanh nghiệp, bạn không bao giờ biết được những liên đới hài hạn mà quyết định của bạn có thể dẫn tới. Thời kỳ đầu sau năm 1987, chúng tôi hiếm khi nghĩ đến chuyện xây dựng thương hiệu, nhưng tất cả những gì chúng tôi làm để bảo vệ chất lượng cà phê và không gian các cửa hàng đã củng cố và phát triển danh tiếng mà Starbucks tạo ra ở Seattle. Những nhà điều hành chúng tôi tuyển dụng, những nhà máy chúng tôi xây dựng, những quyết định chúng tôi đưa ra nhằm kêu gọi vốn đã đặt nền móng vững chắc giúp triển khai nhanh chóng và trôi chảy trên quy mô toàn quốc tầm nhìn mà tôi có được ở Milan. Tôi tìm tòi học hỏi, tạo ra một môi trường làm việc mà bản thân yêu thích. Điều tôi mới chỉ nhận thấy một nửa là lúc đó tôi cũng từng bước tạo ra một kiểu công ty thật sự khác biệt, một công ty vận hành hiệu quả vì các nhân viên của nó quan tâm sâu sắc tới việc mình làm.

Giờ đây, khi nhìn lại những tháng năm trước khi trở thành công ty đại chúng, từ 1987 đến 1992, tôi gọi chúng là "những năm ghi dấu". Như các bậc bố mẹ nỗ lực nuôi lớn con mình, Dave và tôi, Howard Behar, và Orin Smith đã mang các giá trị của chúng tôi đến với công ty và cố gắng áp dụng chúng ngay cả khi công ty thay đổi từng ngày. Điều tôi cố gắng làm là tôn vinh những cá nhân quanh tôi, cho phép họ vẽ nên các màu sắc và mắc lỗi mà không can thiệp vào. Chúng tôi đã phải vật lộn trong suốt thời kỳ đầu của hành trình đó, cũng như hôm nay, và chúng tôi đã mắc nhiều sai lầm. Nhưng chúng tôi cũng đã tạo được một đội ngũ đồng lòng và xây dựng được niềm tin rằng chúng tôi có thể tái phát minh trải nghiệm cà phê ở Hoa Kỳ và xây dựng một thương hiệu tầm cỡ thế giới.

Phần ba

Làm mới tinh thần doanh nhân

Những năm kinh doanh theo hình thức công ty đại chúng 1992-1997

13

Phố Wall chỉ xác định giá của một công ty, chứ không phải giá trị của nó

Chỉ có hai đường lối duy nhất. Một là, cái gì về mặt dài hạn
mang lại nhiều lợi ích nhất cho doanh nghiệp và cổ đông,
nhưng nó chỉ là thứ yếu so với nhiệm vụ
phải luôn thực hiện những điều chính nghĩa.

Robert D.Hass, Chủ tịch, Levi Strauss & Co.,
trong cuốn **Lương tâm doanh nghiệp**

Hơn hầu hết các nhà quản lý khác, tôi dựa rất nhiều vào bản năng khi nhìn người. Dù là tuyển điều hành chủ chốt, chọn lựa chủ nhà băng để kêu gọi đầu tư, hay đánh giá đối tác trong một dự án liên doanh nào đó, tôi đều tìm kiếm ở họ những tính cách mà hầu hết mọi người vẫn hay lấy làm tiêu chuẩn chọn bạn đời: sự chính trực và niềm đam mê. Đối với tôi, chúng cũng quan trọng không kém gì kinh nghiệm và năng lực. Tôi muốn làm việc với những người không bỏ hết các giá trị của mình ở nhà mà sẽ mang chúng đến công ty, những người chia sẻ các nguyên tắc với tôi. Nếu thấy một người với nguyên tắc không phù hợp, hay hoàn toàn không có những nguyên tắc cần thiết, tôi thà tiếp tục tìm kiếm còn hơn.

GIÁ TRỊ CỦA NHỮNG GIÁ TRỊ

Khi Starbucks cuối cùng cũng quyết định bán cổ phần lần đầu ra công chúng, chúng tôi lẽ ra đã có thể thuê bất cứ ngân hàng đầu tư trong nước nào. Nhiều ngân hàng đầu tư quốc gia lớn, cũng như một số ngân hàng địa phương khác nhỏ hơn, hết lòng tìm đến tận các xưởng rang hay văn phòng của chúng tôi ở phía Nam Seattle.

Bấy giờ là năm 1991, chúng tôi vẫn chỉ là một công ty địa phương với quy mô tương đối khiêm tốn. Chúng tôi kết thúc năm tài khóa 1991 chỉ với hơn một trăm cửa hàng, tất cả đều ở vùng Tây Bắc và Chicago, với doanh thu 57 triệu đô-la. Nhưng các ngân hàng đầu tư lớn luôn tìm kiếm kiểu công ty hứa hẹn và phát triển nhanh như chúng tôi. Họ thích các dự tính tài chính và các đề án mở rộng kinh doanh ra quy mô quốc gia của chúng tôi. Khi xem xét sổ sách, họ ấn tượng với kinh tế đơn vị của chúng tôi – doanh thu theo cửa hàng, chi phí bình quân, lợi nhuận đầu tư.

Thật vinh hạnh khi trở thành khách thể của quá nhiều sự chú ý đến thế, và trong khoảng sáu tháng tôi đã tiếp xúc hơn hai mươi công ty đặt vấn đề hợp tác. Nhưng thật không may, qua trao đổi tôi nhận thấy hầu hết các ngân hàng đầu tư đều chỉ coi Starbucks đơn thuần là một trong số rất nhiều tùy chọn trên danh sách dài các IPO tiềm năng của họ - các công ty đan lên kế hoạch niêm yết trên thị trường chứng khoán. Tôi bắt đầu có cảm giác họ chỉ đang nỗ lực để đảm bảo không mắc phải sai lầm nào trong nhận định rồi sau đó ủng hộ một vài ứng cử viên nhất định, nhận thức rõ rằng có công ty sẽ thành công và có công ty sẽ thất bại.

Gần như tất cả bọn họ đều ngạc nhiên khi tôi bắt đầu nói đến Tuyên bố Sứ mệnh của công ty. Nếu đang ghi chú ra giấy, họ sẽ ngừng viết khi tôi đè cập đến các giá trị, cứ như thể tôi đang vân vê những thứ sáo rỗng không liên quan đến thành tích tài chính của Starbucks. Kinh nghiệm đã dạy tôi rằng nói về các giá trị là chuyện rất dễ, triển khai chúng lại khó, và sẽ còn khó khăn hơn khi một người bên ngoài doanh nghiệp phải quyết định xem những giá trị nào có ý nghĩa thực sự, còn những giá trị nào chỉ để làm cảnh. Phố Wall không thể đặt một giá trị nào đó lên các giá trị.

Tôi bắt đầu nản lòng. Tôi biết Starbucks có thể thực hiện thành công IPO, nhưng tôi muốn làm việc với các ngân hàng đầu tư hiểu được Starbucks, các chuyên gia thấy được rằng Starbucks không phải chỉ là một quân cờ bán lẻ, một chuỗi các quán ăn, hay một loại hình kinh doanh mới. Những người này đến từ một thế giới khác, nơi mọi thứ đều được cân đo bằng giá trị tài chính, nếu bạn không thể đưa ra một con số, nó sẽ bị loại ngay khỏi phương trình. Họ muốn biết chúng tôi có thể mang đến cho cổ đông những gì, chứ không phải chúng tôi đối xử với nhân viên ra sao.

Một ngày tháng Tám năm 1991, một ngân hàng đầu tư khác xuất hiện. Dan Levitan đến từ Wertheim Schroder, một ngân hàng có kinh nghiệm làm ăn với các công ty quy mô lớn và thành công hơn là những công ty nhỏ như chúng tôi. Anh bay từ Los Angeles đến Seattle và tham gia cùng một đồng nghiệp đến từ New York. Có lẽ đây là lần thứ mười các ngân hàng tiếp cận chúng tôi. Cả hai đều chưa từng đến cửa hàng Starbucks nào cả, thế nên sáng đó họ ghé vào một quán trước khi đến văn phòng tôi.

Bấy giờ, văn phòng tôi có cửa sổ kính rất lớn, trải rộng khắp một bên tường, qua đó tôi có thể nhìn thấy nhà máy và các thợ rang. Tôi chỉ cho họ thấy ba cái máy rang Probat lớn của công ty, với công suất liên hợp đạt 7 triệu pound mỗi ca mỗi năm. Khi chúng tôi ngồi vào bàn họp, tôi một lần nữa cố gắng trình bày. Starbucks đang phát triển nhanh chóng và có lãi, tôi bảo họ. Về tổng thể, thị trường cà phê tinh chế Mỹ tăng 18 phần trăm mỗi năm, từ 270 triệu đô-la năm 1984 lên 750 triệu đô-la năm 1991, và theo dự kiến sẽ đạt 1 tỉ đô-la năm 1994.

Nhưng tôi bảo họ, Starbucks nỗ lực đạt đến một hoài bão lớn lao hơn việc đơn thuần phát triển một doanh nghiệp làm ăn phát đạt. Chúng tôi có một sứ mệnh, đó là giáo dục khách hàng khắp mọi nơi về cà phê ngon. Chúng tôi có một tầm nhìn, đó là tạo ra không gian cửa hàng lôi cuốn mang tới cho khách hàng cảm giác diệu kỳ và lãng mạn giữa những lo toan của cuộc sống đời thường. Chúng tôi có một giấc mơ lý tưởng, rằng công ty của chúng tôi có thể vượt xa khuôn mẫu đã được giới kinh doanh Hoa Kỳ định ra trong quá khứ. Tôi nói cho họ nghe về Cổ Phiếu Hạt Đậu, cuộc cách mạng mới giúp mang lại quyền mua bán cổ phiếu cho tất cả nhân viên. Ưu tiên đầu tiên của chúng tôi là chăm sóc nhân viên của mình, bởi vì họ là những người chịu trách nhiệm truyền đạt niềm đam mê của chúng tôi đến khách hàng. Nếu làm tốt điều đó, chúng tôi sẽ hoàn thành ưu tiên thứ hai của minh, đó là chăm sóc khách hàng. Và chỉ khi thực hiện được cả hai mục tiêu đó chúng tôi mới có thể mang lại giá trị dai hạn cho các cổ đông.

Tôi chờ đợi ánh mắt họ lảng sang chỗ khác.

Nhưng lần này, họ không làm thế. Có vẻ họ đã hiểu chuyện – ít ra là hơn hẳn nhiều người khác – và ngay lập tức họ bắt đầu đặt nhiều câu hỏi thú vị.

Sau khi cuộc họp kết thúc, tôi tiễn họ. Khi chúng tôi bước dọc hành lang dài tiến về phía cầu thang, tôi nói một điều làm Dan Levitan bất ngờ.

"Anh có biết vấn đề của ngành các anh là gì không?" tôi hỏi.

Dan chuẩn bị tinh thần lắng nghe một lời kết án dành cho ngân hàng đầu tư. "Không, cái gì thế?" anh dè chừng nói.

"Các anh không có đủ số mensche cần thiết."

Tôi cho rằng Dan sẽ hiểu nghĩa của từ mensche, tiếng Đức cổ của người Do Thái ở Trung và Đông Âu, chỉ một con người mực thước, chân thật, và chính trực.

Dan ngẩng đầu lên và nhìn thẳng vào mắt tôi. Tôi có thể thấy rõ anh hiểu ý tôi, ngay lập tức. Phỏng đoán của tôi đã đúng: Dan là một mensche.

Về sau anh kể lại rằng anh đã bước lên máy bay ngày hôm đó, vô cùng phấn khích, và đã dùng điện thoại trên máy bay gọi về cho các đồng nghiệp ở New York, bảo họ rằng anh vừa khám phá ra một công ty tuyệt vời.

Anh nhận thấy sẽ có khó khăn. Starbucks bấy giờ chưa có các hàng nào ở New York, và hầu hết dân New York đều nghĩ rằng các quán cà phê là nơi tẻ nhạt mang tính chức năng thuần túy, chứ không phải các doanh nghiệp phát triển nhanh. Trong một thời đại khi mà công nghệ sinh học và sợi quang là những ngành đầu tư nóng nhất, các đồng nghiệp

của Dan không cho rằng cà phê lại có thể kiếm ra tiền. Thậm chí ngay cả khi đã hiểu rõ và trân trọng ngành kinh doanh này, họ cho rằng Starbucks không thể duy trì chức năng tăng trưởng nhanh như thế, rằng nó sẽ trượt khỏi tầm kiểm soát, hoặc tự hủy hoại, hoặc nhanh chóng bão hòa thị trường. Mỉa mai thay, Dan phải trải qua chính những điều mà tôi từng trải qua ở Seattle, thấy những khó khăn khi phải truyền đạt các khái niệm trừu tượng như đam mê hay giá trị cho những người theo chủ nghĩa hoài nghi. Anh đã gặp phải rất nhiều rắc rối với các đồng nghiệp trước khi thuyết phục được họ rằng Starbucks xứng đáng để họ chấp nhận rủi ro đó.

Dan giữ liên lạc với tôi qua điện thoại, và chúng tôi ăn tối cùng nhau khi tôi đến Los Angeles.

Đầu tháng Tư 1992, chúng tôi tổ chức "Cuộc Thi Sắc Đẹp" của mình – màn diễu hành của bảy ngân hàng đầu tư, các thí sinh lọt vào vòng chung kết mà chúng tôi đã mời đến cùng đấu thầu đề án IPO của chúng tôi. Trong số đó có một số cái tên lớn trong ngành, và quá trình này kéo dài hai ngày ròng rã. Chúng tôi nghiêm khắc và yêu cầu cao, đề nghị từng nhóm phải điền và nộp một tờ câu hỏi dài năm trang trước khi bước vào phiên đàm phán kéo dài hai tiếng. Chúng tôi muốn xem ai là người tâm huyết nhất. Laura Moix, người được thăng chức từ vị trí trợ lý thân cận của tôi lên một vị trí ở phòng marketing, đưa tất cả đi tham quan một vòng xưởng rang và báo cáo lại cho chúng tôi sự quan tâm mà từng người trong số họ thể hiện. Chuyên nghiệp, nhã nhặn, là người thực sự tin vào công ty và giấc mơ của công ty, Laura vô cùng phù hợp với nhiệm vụ này.

Một trong những mục tiêu then chốt của chúng tôi là tìm ra ai thực sự yêu thích cả sản phẩm của chúng tôi lẫn công ty của chúng tôi. Một số chủ ngân hàng thể hiện rõ thái độ rằng cái công ty Starbucks bé nhỏ của chúng tôi may mắn lắm mới được một công ty khổng lồ và thành công như họ để mắt đến. Một đoàn như thế đã xuất hiện trong chiếc limousine rất oách nhưng chẳng buồn ghé thăm các cửa hàng của chúng tôi.

Dan Levitan dốc hết trái tim mình vào bài trình bày của anh, và nỗ lực đó được thể hiện rất rõ. Anh đi cùng chủ tịch của mình, Jim Harmon, và họ nấn ná lại xưởng rang của chúng tôi lâu hơn bất kỳ ai khác, cho thấy họ thật sự quan tâm đến cà phê. Laura tường trình lại rằng họ hiểu rất rõ niềm đam mê của chúng tôi. Đó là một điểm cộng.

Sau khi tất cả đã đi khỏi, Orin Smith và tôi bước vào các phiên thảo luận kéo dài với Craig Foley và Jamie Shennan từ hội đồng quản trí, những người đã lãnh đạo quy trình IPO của chúng tôi ngay từ đầu. Kế hoạch của chúng tôi là chọn ra hai trong số bảy ngân hàng được đánh giá cao, thế nên việc xếp loại khá khó khăn. Nhưng tôi rất tin tưởng vào Dan và các công ty của ông, những người khác cũng đồng ý.

Chúng tôi đã chọn hai ngân hàng: Alex. Brown & Sons, với nhiều năm kinh nghiệm làm việc với các công ty như chúng tôi, công ty của Dan, Wertheim Schroder & Co. (nay là Schroder Wertheim).

Dan gọi cho tôi chủ nhật tuần đó từ Minnesota, nơi anh đang xem đội bóng rổ đại học Duke, trường trước đây anh theo học, chơi trận Tứ Kết. Tôi chưa thể nói cho a nh quyết

định của công ty, vì tôi chưa báo cáo cho các ứng cử viên không may mắn khác. Tôi cố bảo anh hãy kiên nhẫn.

Cuối cùng, tôi gọi cho anh vào sáng thứ Hai. “Chúc mừng. Anh nhận được vụ này rồi.” Anh thể hiện niềm vui sướng cao độ.

Việc chúng tôi lựa chọn Alex. Brown làm đơn vị bao tiêu không có gì đáng ngạc nhiên, vì họ chuyên hợp tác với các công ty nhỏ như chúng tôi. Alex. Brown có ba người rất tuyệt, những người, cũng như Dan, hiểu được sứ mệnh của chúng tôi và nhìn nhận IPO hơn hẳn một bước chuyển tiếp thông thường: Mayo Shattuck, chủ tịch, Peter Breck và David DiPeitro, thuộc ban thị trường vốn. Nhưng nhiều người không nghĩ chúng tôi lại chọn Wertheim Shroder vì nó không nằm trong danh sách các công ty hàng đầu. Thời gian đã chứng minh rằng quyết định của chúng tôi vô cùng đúng đắn, và hiện nay chúng tôi vẫn đang hợp tác chặt chẽ với cả hai công ty này. Theo thời gian, tôi đã tạo được mối quan hệ đối tác với tất cả họ, cũng như với Robert Fisher, một giám đốc điều hành khác ở Shroder Wertheim.

Theo như kinh nghiệm của tôi, tình bạn và lòng trung thành đã dần bị đánh giá thấp tại các công ty Hoa Kỳ. Quá nhiều ngu7oi2 trong chúng ta đã không còn thấy được tầm quan trọng của việc cư xử với những người đáng tin cậy. Các mối quan hệ thù địch và xa cách hoàn toàn có thể tránh được – và chúng cũng không phải cách thức tốt nhất trong kinh doanh. Thành công sẽ rất lớn lao hơn rất nhiều nếu có được các đối tác và đồng nghiệp cùng chia sẻ các mục tiêu chung.

Bất cứ ngân hàng nào trong số bảy ngân hàng đầu tư đó cũng có thể thực hiện phần việc mà chúng tôi cần. Họ đều là

những công ty hàng đầu. Đối với riêng cá nhân tôi, điều tạo nên sự khác biệt ở những người chiến thắng là quyết tâm và lòng đam mê của họ. Hai yếu tố đó song hành tạo nên một giá trị vô hình mà tôi biết sẽ giúp đưa chúng tôi đến với đỉnh cao.

ĐỪNG ĐỂ BỊ CHOÁNG VÁNG TRÊN CHIẾC ĐU QUAY CỦA PHỐ WALL

Nếu tôi phải chọn đâu là ngày hạnh phúc nhất trong sự nghiệp kinh doanh của mình, câu trả lời sẽ là ngày 26 tháng Sáu 1992. Đó là ngày chúng tôi trở thành công ty đại chúng, khi cổ phiếu Starbucks được niêm yết trên NASDAQ.

Biên độ chỉ tiêu của chúng tôi là 14 đô-la đến 16 đô-la một cổ phiếu, mức giá được coi là khá cao căn cứ theo doanh thu năm trước. Một số người lo ngại chúng tôi không thể duy trì mức giá cao đó, vì thị trường IPO, vốn rất nóng hồi tháng Ba, đột nhiên nguội lạnh, và hầu hết bắt đầu phải bán ở mức giá thấp hơn dự kiến. Các bài báo địa phương cảnh báo nhà đầu tư phải cẩn trọng khi mua cổ phiếu của chúng tôi vì giá hầu hết các mã mới đều giảm sau khi bán ra lần đầu. Một lần nữa, chúng tôi bất chấp tri thức truyền thống. Chúng tôi định giá cổ phiếu Starbucks ở mức 17 đô-la một cổ phiếu, ngay trên biên độ ban đầu.

Ngày quan trọng cuối cùng cũng đến, một số thành viên trong đội ngũ quản lý cấp cao chúng tôi đến một văn phòng môi giới ở trung tâm Seattle và tức tốc chạy về phía bảng điện tử, nhìn cái tên SBUX xuất hiện trên màn hình, sẵn sàng giao dịch. Khi tiếng chuông mở phiên vang lên, giá cổ

phiếu lập tức tăng lên mức 21 đô-la. Chúng tôi vui mừng không xiết.

Starbucks là mã cổ phiếu được giao dịch nhiều thứ hai trên sàn NASDAQ hôm đó. IPO kêu gọi được 29 triệu đô-la cho công ty, vượt dự kiến 5 triệu đô-la. Kết thúc phiên, giá trị vốn hóa thị trường của Starbucks đóng ở mức 273 triệu đô-la – chỉ năm năm sau khi tôi mua nó với giá chưa tới 4 triệu đô-la.

IPO của chúng tôi là một trong những IPO thành công nhất năm đó – điều khiến các nhà môi giới phố Wall hối hả tìm kiếm một “Starbucks tiếp theo.” Giá cổ phiếu của chúng tôi duy trì ở mức cao lâu hơn dự đoán của các nhà phân tích phố Wall rất nhiều. Nó không bao giờ trượt mạnh xuống dưới mức giá ban đầu, và trong vòng ba tháng, nó đạt ngưỡng 33 đô-la một cổ phiếu, khiến giá trị Starbucks lên đến gần 420 triệu đô-la.

Việc trở thành công ty đại chúng mang lại cho Starbucks một lớp sơn mới, đưa công ty đến với những giải đấu lớn hơn. Việc niêm yết trên thị trường chứng khoán đã tạo ra tính thanh khoản cho phép nhiều nhân viên Starbucks, trong đó có tôi, rút tiền mặt và mua những thứ mình cần hoặc những thứ đã mơ ước từ lâu. Đồng thời điều đó cũng khuyến khích những người có tài đến với chúng tôi, những người muốn chung tay xây dựng một công ty phát triển nhanh chóng với giá trị chân chính.

Thành công của chúng tôi ở Phố Wall cũng tạo thêm một khía cạnh nữa cho thương hiệu. Nó cho phép chúng tôi trở lại thị trường gần như mỗi năm và kêu gọi thêm tiền từ từ các nhà đầu tư để đảm bảo tăng trưởng. Chúng tôi đã huy

động được gần 500 triệu đô la từ khi bán ra công chúng, bằng cách phát hành cổ phiếu mới hoặc bán các trái phiếu có thể hoán đổi thành cổ phiếu nếu giá vượt quá một mức nào đó. Bản thân tôi cũng rất thích không gian tri thức khi tương tác với những nhân vật tài năng mà tôi gặp ở Phố Wall, những người đã nghiên cứu và nắm rõ về công ty. Tôi cũng thích thử thách định hình chiến lược cho Starbucks để có thể cấp vốn cho sự tăng trưởng của nó.

Nhưng trở thành công ty đại chúng cũng có chỗ không hay. Nó khiến doanh nghiệp của bạn phải phơi trần trước những đánh giá và chỉ trích khắt khe, và nói khiến cuộc sống của bạn đột nhiên mất đi sự riêng tư. Quan trọng hơn cả, nó làm tăng trách nhiệm đối với các cổ đông và áp đặt gánh nặng phải đáp ứng được các mong mỏi của Phố Wall.

Khoảng thời gian chúng tôi vừa lên sàn, một bài viết xuất hiện khiến tôi vô cùng bực bội. Một nhà phân tích Phố Wall thường xuyên dự báo các thảm họa và hạ thấp giá trị cổ phiếu đã đưa ra dự đoán rằng Starbucks sẽ thất bại. Ông ta tin rằng chúng tôi đang được định giá cao quá mức và bảo giá cổ phiếu sẽ giảm xuống mức 8 đô la vào cuối năm. Bài viết này che phủ bong đêm lên thời khắc vinh quang của chúng tôi. Tôi cắt nó ra rồi dán lên một ngăn kéo trong bàn làm việc. Mỗi buổi sáng trong suốt sáu tháng liền, tôi đều lôi mảnh báo đó ra và đọc lại lời dự báo ảm đạm của nó. Thật may là nhà phân tích này hoàn toàn sai lầm: Chúng tôi không hề suy sụp và cổ phiếu của chúng tôi tiếp tục tăng, tuy còn có đôi lúc lên xuống thất thường. Mỗi ngày, lời tiên đoán của ông ta lại nhắc nhở cho tôi thấy cái giá có thể phải trả khi ta sẩy chân, dù chỉ là phút chốc.

Song song với cảm giác phấn khích khi trở thành công ty đại chúng là sự giác ngộ nhanh chóng, từng quý, từng tháng, và từng ngày, rằng bạn chỉ là nô lệ của thị trường chứng khoán. Nhận thức này thay đổi cách sống của bạn, và bạn không bao giờ bạn có thể quay trở lại làm một doanh nghiệp đơn giản được nữa. Chúng tôi bắt đầu báo cáo doanh thu hàng tháng, kể cả doanh số đối chiếu – mức tăng doanh số "đối chiếu" tại các cửa hàng đã mở cửa ít nhất một năm, còn được gọi là mức tăng doanh số theo cửa hàng. Khi có gì đó bất ngờ xảy ra, cổ phiếu phản ứng ngay lập tức. Tôi nghĩ doanh thu đối chiếu không phải thước đo tốt nhất để phân tích và đánh giá thành công của Starbucks. Chẳng hạn như, khi ở một cửa hàng nào đó quá đông khách, hàng xếp quá dài, chúng tôi thường mở một cửa hàng thứ hai ngay gần đó. Khách hàng rất hài lòng. Nhưng nếu cửa hàng mới cướp mất doanh số của cửa hàng cũ, doanh số đối chiếu sẽ ở mức thấp, và Phố Wall sẽ trừng phạt chúng tôi.

Trong vài năm qua, chúng tôi đã đối mặt với khá nhiều người hoài nghi trong cộng đồng tài chính. Cổ phiếu Starbucks vẫn luôn được giao dịch ở mức cao hơn nhiều lần so với lợi nhuận, điều này khiến nó thường xuyên bị để mắt tới bởi cộng đồng bán khống, những người tin rằng công ty của chúng tôi đang được định giá cao quá mức. Kể từ năm 1992, chúng tôi thường xuyên xuất hiện trong top đầu các danh sách của giới bán khống. Nhưng đến nay, hầu hết những người vững tin vào Starbucks vẫn đang được tưởng thưởng xứng đáng, còn những người hoài nghi thì rõ ràng đã sai lầm. Các nhà đầu tư Starbucks vẫn tiếp tục hạnh phúc nhìn giá tăng cao. Nhưng khi cổ phiếu của bạn được giao

dịch mạnh, bạn trở nên quen thuộc với chúng chóng mặt trong kinh doanh, vì vị trí bạn đứng ngày càng cao hơn.

Trong số rất nhiều bài học mà Phố Wall đã dạy tôi, bài học trường tồn nhất là nhận thức về độ thiếu thực chất của giá cổ phiếu. Người ta rất dễ lầm tưởng nó là giá trị đích thực của công ty bạn, hay thậm chí là giá trị của chính bạn.

Đầu tháng Mười hai 1995, giá cổ phiếu Starbucks đạt mức cao kỷ lục – những tin tức như thế thường làm cả công ty phấn chấn hẳn lên. Nhưng trên thực tế, chúng tôi vừa hay tin hoạt động bán hàng dịp Giáng sinh của công ty không được tốt như dự đoán, và căng thẳng ngày càng tăng khi chúng tôi chờ đợi các kết quả cuối cùng của mùa nghỉ lễ năm đó.

Đầu tháng Một, khi chúng tôi công bố doanh số đối chiếu là một phần trăm, cổ phiếu trượt giá thảm hại, từ 21 đô la xuống 16 đô la. Chỉ trong vài ngày, chúng tôi đánh mất 300 triệu đô la giá thị trường, dù chúng tôi chỉ công bố mức doanh thu giảm 5 triệu đô la. Các nhà đầu tư lo lắng gọi tôi và hỏi: "Tại sao công ty lại làm ăn tệ đến thế?" The Wall street Journal tuyên bố rằng chúng tôi là một "tia sáng" và "có lẽ đang dần tắt." Các nhà phân tích có vẻ tin chắc rằng những ngày phát triển nhanh chóng của chúng tôi đã qua, và vườn hồng rộ hoa cũng đã đến mùa tàn.

Trên thực tế, Starbucks chẳng có gì thay đổi trong tháng đó. Mặc dù doanh thu của chúng tôi thấp hơn dự kiến, mức tăng doanh số thường niên tổng thể vẫn đạt gần 50%. Chúng tôi vẫn tiếp tục bán và rang cà phê. Mỗi ngày chúng tôi lại tiếp tục mở thêm một cửa hàng. Chúng tôi tiếp tục các đề án thâm nhập những thành phố mới và giới thiệu những sản phẩm mới.

Ba tháng sau, cổ phiếu lại tăng lên một mức kỷ lục mới. Doanh số đối chiếu trở lại ổn định trong ba tháng đầu năm, Goldman Sachs, một trong những chủ ngân hàng tiếng tăm ở Phố Wall, tuy chẳng có chút lợi ích liên quan nào ở Starbucks, đã dự đoán rằng lợi nhuận cận biên và giá cổ phiếu sẽ còn tăng cao hơn.

Giờ thì các nhà đầu tư gọi điện chúc mừng tôi – trong số họ có cả những người từng gọi điện phàn nàn suốt dịp Giáng sinh.

Cái gì đã thay đổi? Một lần nữa, về cơ bản chẳng có gì thay đổi cả. Starbucks tháng Một năm nay vẫn là công ty vào tháng Tư năm ngoái. Khác biệt nằm ở chỗ Phố Wall đột nhiên quyết định rằng công ty chúng tôi đáng giá nhiều hơn.

Điều hành một công ty đại chúng giống như ngồi trên một chiếc đu quay cảm xúc. Ban đầu, bạn đón nhận những lời chúc tụng như thể bạn thật sự xứng đáng. Thế rồi, khi giá cổ phiếu giảm, bạn cảm thấy mình là kẻ thất bại. Khi nó tăng trở lại, nó bỏ mặc bạn vẫn ngồi đó choáng váng.

Có lúc, bạn phải tuyệt giao với giá cổ phiếu và tập trung vào việc điều hành doanh nghiệp. Bạn cần giữ được thái độ bình tĩnh trước cả những phút thăng hoa lẫn những phút tệ hại. Để có được sự bình thản đó đối với tôi vô cùng khó khăn, vì thường thì tôi luôn phản ứng bằng tất cả cảm xúc. Nhưng khi tôi đã khám phá ra nó quan trọng đến nhường nào đối với người lãnh đạo, giúp dung hòa bước chuyển cảm xúc của những người quanh bạn. Quan trọng hơn cả, tôi đã cố gắng đưa ra các quyết định dựa trên những gì đúng đắn đối với công ty, chứ không phải đúng đắn đối với giá cổ phiếu.

Đó là một trong những thành tựu mà tôi tự hào nhất ở Strabucks.

Doanh nhân nào cũng mơ xây dựng được một công ty đại chúng. Nhưng mấy ai trong chúng ta thực sự biết được mình sắp dấn thân vào một thế giới như thế nào? Không phải công ty nào cũng có được cuộc sống đại chúng may mắn như Sartbucks. Nếu chúng tôi còn thấy choáng ngợp trước những bấp bênh lên xuống của thị trường, thì những người mà công ty thực sự suy sụp trên sàn chứng khoán sẽ cảm thấy ra sao?

Lại thêm một câu châm ngôn cũ thể hiện rõ chân lý của mình: Hãy cẩn thận với điều ước của mình. Bạn có thể sẽ nhận được nó đấy.

14

Khi bạn sẵn lòng tái phát minh, đừng quên làm mới chính bản thân mình

Sự khác biệt giữa vĩ đại và tầm thường
trong bất cứ công việc gì hầu hết đều nằm ở
trí tưởng tượng và khát vọng đổi mới bản thân từng ngày.

Tom Peters, **Theo đuổi kỳ tích!**

TẠI SAO CÚNG TÔI PHÁT TRIỂN NHANH ĐẾN THẾ?

Sau khi Sartbucks trở thành công ty đại chúng vào năm 1992, tôi hạnh phúc trong vinh quang của thành công. Kế hoạch mở rộng của chúng tôi đã hoàn thành trước dự kiến, với hơn 50 cửa hàng mới vào năm tài khóa 1992 và 100 vào năm tài khóa 1993. Năm nào chúng tôi cũng vượt cả chỉ tiêu doanh thu và chỉ tiêu lợi nhuận nội bộ, và các nhà phân tích Phố Wall chúc mừng khi mức tăng doanh số theo cửa hàng của chúng tôi tiếp tục giữ ở hai con số. Năm 1992 chúng tôi phát triển ra San Diego, San Francisco, và Denver. Chúng tôi đến đâu cũng được đón nhận hết sức nồng nhiệt.

Tháng Tư 1993, chúng tôi lần đầu tiên tiến về phía Bờ Đông, quyết định mở cửa hàng đầu tiên ở Washington D.C., nơi tập trung đông nhất các khách hàng đặt mua qua thư ở phía Đông. Washington cũng là nơi sinh sống của một số lượng lớn dân Châu Âu và dân Bờ Tây nhập cư. Chúng tôi gửi giấy mời đến toàn bộ các khách hàng qua thư kèm theo

ca-ta-lô khi khai trương cửa hàng D.C. đầu tiên, tại Friendship Heights trên Đại lộ Wisconsin, thu hút được khá nhiều người. Sau đó thậm chí số người đến dự còn đông hơn hẳn khi Kenny G biểu diễn ở Lễ khai trương cửa hàng Dupont Circle, cửa hàng này nhanh chóng trở thành một trong những điểm bán chạy nhất của chúng tôi.

Chúng tôi bắt đầu dựa nhiều hơn vào thông tin do đội đặt hàng qua thư cung cấp để quyết định xem nên tiếp cận thị trường nào. Các khách hàng ca-ta-lô thường là những người trung thành nhất, vì họ phải bỏ nhiều công sức để đảm bảo rằng mình có thể nhận được một nguồn cung cá phê Starbucks đều đặn. Chúng tôi nhận thấy các khách hàng này thường là những người sành ẩm thực, học vấn cao, tương đối khá giả, đi lại nhiều, và có kiến thức về công nghệ, đặc biệt yêu thích nghệ thuật và các sự kiện văn hóa khác. Đây chính là những đại sứ mà chúng tôi cần.

Tháng Bảy, tôi tròn bốn mươi tuổi, hình ảnh của tôi xuất hiện trên bìa tạp chí Fortune, minh họa cho một bài viết về các công ty phát triển nhanh nhất tại Hoa Kỳ. “Starbucks của Howard Schultz xay cà phê thành vàng,” bài báo viết. Lên tờ Fortune ở tuổi bốn mươi! Tôi vô cùng tự hào, nhưng thành thật mà nói, vẫn có hơi bối rối khi được chú ý nhiều đến thế. Lúc nào tôi cũng cảm thấy rất khó ăn mừng chiến thắng, vì tôi luôn suy nghĩ: Tôi sẽ phải làm gì tiếp đây?

Bề ngoài, mọi thứ có vẻ đều đang diễn ra trôi chảy. Nhưng trong thâm tâm tôi thấy mình ngày càng lo lắng. Bầu nhiệt huyết của công ty phần lớn là do nghị lực muốn vượt qua các con sóng lớn, muốn chinh phục những ngọn núi cao. Chúng tôi đã chứng minh được rằng ý tưởng của chúng tôi

sẽ thành công – còn tốt hơn cả hình dung của chúng tôi. Liệu chúng tôi có thể tiếp tục duy trì sức mạnh đó hay không?

Giờ đây khi cà phê tinh thể đang được đón nhận trên toàn quốc, việc mở rộng lên tầm quốc gia thoạt nhìn có vẻ là mục tiêu khá dễ dàng. Tất nhiên chuyện đó không hề đơn giản, vì sức ép cạnh tranh cũng đang tăng lên từng ngày. Ở các thành phố trên khắp Bắc Mỹ, các cửa hàng cà phê khác đang dần áp dụng mô hình Starbucks, phục vụ latte và cappuccino, đặt đầy kệ ly cốc cạnh máy xay cà phê, đôi khi còn bán cả cà phê nguyên hạt. Hiệp hội Cà phê Tinh chế Hoa Kỳ dự báo số lượng các quàn cà phê, kể cả các quầy espresso và quán di động, sẽ tăng từ 500 vào năm 1992 lên 10.000 vào năm 1999. Ngành kinh doanh espresso đang thu hút hàng ngàn chủ doanh nghiệp nhỏ và rất nhỏ. Nhiều nhà quản lý cấp trung ở các doanh nghiệp đang làm ăn thất bát cũng mơ đến chuyện mở một quán cà phê nhỏ, và một số người đã làm thế. Có vẻ như chẳng có bất kỳ rào cản nào cả, vì ai cũng có thể mua một cái máy espresso và lên hơi sữa để phục vụ món latte.

Starbucks chưa bao giờ cảm thấy bị các cửa hàng cà phê kinh doanh kiểu gia đình đe dọa. Ở Seattle gần như góc phố nào cũng có một quán, và tất cả chúng tôi đều được hưởng lợi nhờ thị trường phát triển. Nhưng các công ty cà phê khác, nhìn thấy thành công của chúng tôi, bắt đầu triển khai các kế hoạch mở rộng. Một trong các đối thủ cạnh tranh với chúng tôi, SBC tại Seattle, tuyên bố sẽ nhượng quyền kinh doanh 500 của hàng trong năm năm; một công ty khác Brother's Gourmet, mua lại các quán Gloria Jean's đặt tại các trung

tâm mua sắm và tuyên bố kế hoạch mở ít nhất thêm 80 cửa hàng kiểu Starbucks.

Do cạnh tranh ngày càng gay gắt, một số nhà quan sát dự đoán rằng chúng tôi đã “lỡ chuyến tàu” đến khu Bờ Đông. Vì vậy chúng tôi tăng tốc các kế hoạch của mình: Thay vì mở 125 cửa hàng trong năm tài khóa 1994, chúng tôi âm thầm tăng chỉ tiêu lên 150. Sau thành công ở Washington D.C., chúng tôi quyết định tiến vào New York và Boston trong năm 1994. New York có ý nghĩa vô cùng đặc biệt đối với tôi, vì đó là quê hương của tôi và cũng là thành phố lớn nhất nước. Nhưng chúng tôi cũng hết sức lo ngại trước giá thuê mặt bằng ngất ngưởng và thị trường lao động khó khăn. Arthur Rubinfeld và Yves Mizrahi xây dựng một chiến lược bất động sản cho các cửa hàng khai trương đầu tiên gần các hạt Fairfield và Wesntchester, nơi cư trú của nhiều nhân vật có tiếng nói làm việc tại Manhattan. Ngay lần đầu tiên tấn công vào thành phố, tại Phố 87 và Broadway vào tháng Ba 1994, chúng tôi lập tức được xếp hạng là cà phê ngon nhất New York.

Ở Boston, chúng tôi thực hiện một nước cờ mà chúng tôi chưa từng thử bao giờ - và từ đó về sau cũng vậy. Sauk hi khai trương một số cửa hàng, chúng tôi mua đứt đối thủ cạnh tranh lớn nhất của mình tại vùng này. Được George Howell thành lập vào năm 1975, Coffee Connection khác hẳn với mọi đối thủ mà chúng tôi từng chạm trán ở các nơi khác. Cũng như nhà sáng lập Starbucks, George đã khám phá ra loại cà phê ngon tại cửa hàng Peet’s Berkeley, nơi anh tốt nghiệp đại học. Tuy nhiên, khi quay trở lại Boston và mở các cửa hàng của riêng mình, anh nhanh chóng nhận ra rằng

người dâu ở bang New England có vẻ chuộng kiểu rang sáng màu hơn. Sau quá trình thử nghiệm, anh chuyển sang phục vụ các loại cà phê đặc chủng rang sáng màu.

Vào năm 1992, Coffee Connection có 10 cửa hàng, tính cả các địa điểm quan trọng đặt tại Quảng trường Harvard và Tòa nhà Faneuil, với một lượng khách hàng thân thiết có được chủ yếu nhờ quảng cáo truyền miệng. Thấy trước cuộc đổ bộ của Starbucks, George tuyển về một chuyên gia nguyên là giám đốc một khách sạn lớn, Curt Bean, nhằm giúp anh xử trí vấn đề cấp vốn đầu cơ để đẩy nhanh tiến độ phát triển.

Thay vì bắt đầu một cuộc chiến địa phương, chúng tôi ngỏ ý muốn mua lại Coffee Connection, và George Howell đồng ý. Tháng Sáu 1994, sau một cuộc chuyển giao cổ phiếu trị giá 23 triệu đô la, Starbucks hoàn tất việc mua lại, gần như chỉ trong một đêm vươn lên vị trí số một tại Boston, trung tâm của vùng Tây Bắc. George Howell trở thành một nhà tư vấn, còn Curt Bean tiếp tục ở lại để giám sát giai đoạn chuyển giao. Nước cờ này như một đòn bẩy cho chiến lược xây dựng thương hiệu và bán lẻ của Starbucks, đồng thời giúp công ty ngay lập tức tiếp cận một lượng lớn các khách hàng hiểu biết.

Khoảng cuối năm 1994, chúng tôi cũng thâm nhập Mineapolis và Atlanta, rồi cả Dallas, Fort Worth, và Houston. Chúng tôi quyết định nhanh chóng tiến vào Texas một phần là vì những gì sẵn có của rất nhiều địa điểm đẹp, giá cho thuê mặt bằng lại khá phải chăng. Năm 1995, chúng tôi mở cửa hàng ở Philadelphia, Las Vegas, Austin, Baltimore, Cincinnati và Pittsburgh. Nhịp độ nhanh đến

chóng mặt. Việc mở cửa cùng lúc ở quá nhiều thị trường như thế là mạo hiểm, nhưng chúng tôi may mắn xây dựng được ở từng khu vực một đội ngũ quản lý có năng lực và dày dặn kinh nghiệm để giám sát toàn bộ quá trình.

Với một người quan sát từ bên ngoài, sự phát triển của chúng tôi có vẻ khá dễ dàng, và thực tế chúng tôi cũng không phải đối mặt với quá nhiều trở ngại. Một khi chúng tôi đã thiết lập được một bộ máy trơn tru, chuyện mở mới một cửa hàng trở nên quen thuộc như pha cà phê vậy.

Điều thực sự giúp mọi việc trôi chảy đến thế chính là những cá nhân mà chúng tôi may mắn tuyển được. Chỉ trong vài năm, cái tên Starbucks đã thu hút được rất nhiều nhà quản lý giỏi, không ít người quyết định từ bỏ những tổ chức lớn hơn rất nhiều để đến với chúng tôi. Howard Behar và Deidra Wager tuyển các phó tổng giám đốc khu vực để lãnh đạo hoạt động phát triển của từng vùng khác nhau, và giao cho họ trách nhiệm phổ biến văn hóa Starbucks đến toàn Bắc Mỹ. Ở Canada, Roly Morris đầu quân vào Starbucks với kinh nghiệm điều hành và marketing dày dặn trong ngành bán lẻ. Stuart Fields, phụ trách vùng Trung Tây, vốn là phó tổng giám đốc phụ trách hoạt động của chuỗi bán lẻ Custom Shirt. Bruce Craig từng giám sát quá trình phát triển 1.600 cửa hàng Buger King trước khi phụ trách khu vực Tây Nam cho Starbucks. Marcia Adams, hiện phụ trách vùng Vịnh Atlantic, từng có nhiều năm kinh nghiệm điều hánh hoạt động kinh doanh và phát triển ý tưởng mới của 7-Eleven. Mỗi người được giao phó một khu vực riêng và họ đều thể hiện tốt hơn cả kỳ vọng của chúng tôi.

Để bắt kịp tốc độ phát triển, chúng tôi đã xây dựng một hệ thống tuyển dụng và đào tạo thợ pha chế, bảo đảm một đội ngũ pha chế năng động và hiểu biết, giúp họ phát triển khả năng thẩm định cà phê, và nhân rộng các tiêu chuẩn và giá trị của chúng tôi ở từng thành phố. Dưới sự lãnh đạo của Deidra Wager, các đơn vị bán lẻ không chỉ thiết lập được các hệ thống có thể quản lý cùng lúc nhiều cửa hàng mà còn bao quát được việc khai trương hàng trăm cửa hàng tại các thị trường mới mỗi năm.

Ở các văn phòng của chúng tôi tại Seattle, những người đảm trách hoạt động bất động sản, thiết kế, quy hoạch cửa hàng, và thi công đã xây dựng được một quy trình phát triển cửa hàng hết sức tinh vi dựa trên lịch trình khai trương bán niên, trơn tru tới mức cuối cùng ngày nào chúng tôi cũng có thể khai trương thêm một cửa hàng mới. Số lượng cửa hàng ngày càng nhiều đến mức tôi chẳng thể ghé thăm tất cả được nữa.

Năm 1992 và 1993, chúng tôi tinh chỉnh lại chiến lược bất động sản, xây dựng một kế hoạch phát triển ba năm dựa trên ma trận các hồ sơ dân số theo vùng và một bản phân tích giải pháp thúc đẩy cơ sở hạ tầng kinh doanh. Với mỗi vùng, chúng tôi đều chú trọng vào một thành phố lớn, nơi chúng tôi đặt các đội chuyên gia hỗ trợ những cửa hàng mới. Chúng tôi nhanh chóng thâm nhập các thị trường mới, với mục tiêu mở cửa không dưới 20 cửa hàng trong hai năm đầu tiên. Rồi từ đó chúng tôi sẽ tỏa ra các nhánh, tiến đến các thị trường lân cận, kể cả các thành phố nhỏ hơn và những khu ven đô với các đặc điểm dân số tương tự bản tổng hợp khách hàng của chúng tôi.

Để cung cấp đủ cà phê cho ngày càng nhiều cửa hàng, chúng tôi cũng phải xây dựng một xưởng rang mới. Ngay sau lễ Giáng sinh năm 1992, chúng tôi nhận thấy mình khó lòng xoay sở được ổn thỏa qua mùa nghỉ lễ năm sau với xưởng rang hiện tại, mặc dù theo kế hoạch nó có thể đáp ứng đầy đủ nhu cầu trong mười năm. Tháng Hai 1993, chúng tôi giao cho Howard Wollner một nhiệm vụ hết sức khó khăn: tìm ra địa điểm mới, thành lập một đội cùng chung tay xây dựng xưởng rang lớn hơn, và bắt đầu đi vào hoạt động chỉ trong vòng bảy tháng. Tháng Chín 1993, mẻ rang đầu tiên đã ra lò tại một nhà máy mới rộng 305.000-bộ-vuông tại Kent, Washington, ngay phía nam Seattle.

Xưởng rang cũ cuối cùng chỉ chuyên rang cà phê phục vụ đơn đặt hàng qua thư, do Buck Hendrix phụ trách từ giữa những năm 1993. Buck mở rộng quy mô kinh doanh từ 6 triệu đô-la lên 20 triệu đô-la vào năm 1997, tuy chỉ chiếm một phần nhỏ tổng doanh thu nhưng đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc quảng bá các sản phẩm của chúng tôi và kết nối với khách hàng trên toàn nước Mỹ.

Tháng Mười 1993, chúng tôi nhận thấy khuôn viên các văn phòng cũ không còn đáp ứng được nhu cầu phát triển nữa. Howard Wollner tìm được mặt bằng tại một cao ốc cách đó vài khu nhà, vẫn nằm trong khu công nghiệp nhẹ phía Nam Seattle, một khu vực được gọi là SODO vì nó nằm ở phía Nam (South) sân vận động KingDome, nơi diễn ra các trận đấu của Mariners và Seahawks. Chúng tôi thuê một số tầng của một tòa nhà, trước là nhà kho Tây Bắc cho ban ca-ta-lô của Sears. Nó không hề giống các kiểu cao ốc hình ống hay các khu doanh sở bành trướng của những công ty khác.

Trong số chín tầng, tầng nào cũng có diện tích tương đương sáu tầng của một cao ốc văn phòng thông thường. Trước đây nhà kho này rộng đến nỗi mọi người vẫn thường đi lại bằng xe đạp và ván trượt. Chúng tôi tạo ra không gian lấy trọng tâm quanh một "khu vực chung" có phục vụ thức ăn, các nhà bếp pha chế espresso, và các phòng vệ sinh, để khuyến khích mọi người tương tác với nhau. Hệ thống chiếu sáng công nghiệp và các đường ống trần tạo ra một không gian khác xa hình ảnh sành điệu với một số người luôn tưởng tượng về chúng tôi.

Tôi ghét việc phải dời khỏi xưởng rang, vì thế tôi khăng khăng đòi hỏi phải có những yếu tố nhắc chúng tôi nhớ đến nguồn gốc của mình. Ngay sau cánh cửa chính là một mô hình cửa hàng giả lập, trưng bày các sản phẩm mới nhất. Áp-phích trên tường minh họa các tư liệu marketing mới nhất. Các cây cà phê con được trồng trong chậu. Và khi chúng tôi mởi rộng lên tầng thượng, chúng tôi đặt một máy rang cổ loại nhỏ, được cải tiến bằng công nghệ hiện đại, nhằm phục vụ cho các phần minh họa hay các mẻ rang thử, và quan trọng nhất là để gắn chặt chúng tôi với cà phê.

Từ cửa sổ văn phòng tôi, một nơi khá khiêm tốn đối với cương vị CEO, tôi nhìn ra những chiếc xe cẩu ngoài cảng Seattle, nơi các hạt cà phê của chúng tôi đang được chuyển đến, và những tòa tháp của thành phố đã khai sinh ra Starbucks này. Nhưng tôi vẫn thấy nhớ căn phòng cũ nhìn ra xưởng rang của mình.

Năm 1994, chúng tôi nhận thấy mục tiêu trở thành nhà bán lẻ và thương hiệu cà phê tinh chế hàng đầu Bắc Mỹ của mình hoàn toàn nằm trong tầm với. Vì thế chúng tôi vạch ra

một mục tiêu lớn hơn: trở thành thương hiệu cà phê nổi tiếng nhất và được yêu thích nhất trên thế giới. Vẫn còn nhiều thành phố ở Hoa Kỳ và Canada mà chúng tôi chưa tiếp cận, nhưng vì mô hình và logo Starbucks đang bị rập khuôn – đôi khi hết sức trắng trợn – trên khắp thế giới, chúng tôi biết mình phải nhanh chóng triển khai các kế hoạch mở rộng ra toàn cầu.

Nhưng thế vẫn là chưa đủ để tăng tốc và mở rộng. Vì tôi đã một lần thay đổi hình mẫu của Starbucks, vừa bán cà phê giải khát vừa bán cà phê hạt, tôi muốn chuyển đổi nó một lần nữa. Tôi muốn vươn lên một tầm cao mới, bằng một nước cờ thật sáng tạo và táo bạo. Thương hiệu Starbucks được đón nhận nhanh tới mức tôi cho rằng chúng tôi có thể phát triển thêm thật nhiều sản phẩm cà phê mới vượt xa khuôn viên các cửa hàng của chúng tôi. Tôi bắt đầu hình dung một Starbucks tung cánh khỏi giới hạn của cà phê và bốn bức tường cửa hàng chật hẹp.

Năm 1994, Starbucks bùng nổ trong một cơn lốc xoáy. Chúng tôi phát minh ra Frappuccino. Chúng tôi ký một hợp đồng liên doanh sâu rộng với Pepsi. Orin Smith trở thành thành chủ tịch công ty. Chúng tôi thành lập Starbucks International, và Howard Behar giữ chức chủ tịch. Chúng tôi chuyển đến văn phòng mới. Chúng tôi nâng cấp hệ thống vi tính phục vụ đặt hàng qua thư. Chúng tôi chọn một địa điểm ở York, Pennsylvania, để xây một xưởng rang tầm cỡ trị giá 1 triệu đô-la với diện tích cuối cùng có thể lên đến 1 triệu bộ vuông, để cung cấp cà phê cho các cửa hàng ở khu Bờ Tây. Và chúng tôi phải đối mặt với cuộc khủng hoảng lớn đầu tiên của mình: giá cà phê tăng lên 300 phần trăm.

Tất cả những nước cờ quan trọng, nhiều nước cờ diễn ra cùng một lúc, và tôi đã dành ra khá nhiều chương trong cuốn sách này để nói về chúng. Và tốc độ chuyển đổi đến tận gần đây cũng không chậm lại một chút nào: cả năm 1995 lẫn 1996 chúng tôi phải đối mặt với các thử thách liên quan đến sự phát triển quá rộng khắp, các xung đột giữa đạo đức và định hướng, và các vận hội tuyệt vời song hành cùng những mặt trái khó lường khiến các cuộc tranh cãi của những năm 1980 trở nên vô cùng tủn mủn.

MẶT TRÁI CỦA TĂNG TRƯỞNG NHANH

Điều giúp chúng tôi giữ được thăng bằng trong suốt cơn bão này là các giá trị và cam kết mà chúng tôi dành cho nhau. Nhưng khi chúng tôi ngày càng gia tăng vận tốc, các giá trị đó cũng ngày càng bị giãn căng. Trong nội bộ công ty, những người vốn chung tay cùng tôi nuôi lớn Starbucks trong những năm đầu đời bắt đầu sợ hãi và lo lắng, khi các nhà quản lý chuyên nghiệp đến với công ty và trở thành sếp họ. Tôi không còn biết tên tất cả mọi người nữa, dù chúng tôi vẫn làm việc trong cùng một tòa nhà. Chính cái nhịp độ phát triển và sự đam mê khiến chúng tôi lớn mạnh lại cùng lúc tác động tiêu cực đến các đơn vị khác. Và trong khi mỗi tuần chúng tôi lại giành được thêm hàng ngàn khách hàng mới, tôi đọc được một số báo cáo cho thấy nhiều người khác đang thất bại.

Nhưng xung đột này căng thẳng hơn bao giờ hết trong chính bộ não của tôi. Hễ có người đến văn phòng tôi và buồn phiền vì một thay đổi nào đó, tôi lại cảm thấy đó là lỗi của

mình. Tôi cứ nghĩ công ty càng phát triển thì công việc của tôi sẽ càng dễ dàng hơn, nhưng mọi chuyện hoàn toàn ngược lại.

Các vấn đề trở nên rối rắm một cách khủng khiếp. Liệu một công ty có thể mở rộng quy mô lên gấp hai hay thậm chí gấp ba mà vẫn giữ được các giá trị của mình hay không? Ta có thể mở rộng một thương hiệu đến đâu trước khi làm xói mòn sự toàn vẹn của nó? Làm thế nào để sáng tạo mà không đánh đổi di sản của mình? Làm sao tăng cường nhận thức mà vẫn không đánh mất kiểm soát? Làm sao giữ vững được tinh thần dám nghĩ dám làm của một doanh nhân ngay cả khi phát triển bộ máy quản lý chuyên nghiệp? Làm thế nào tiếp tục triển khai các sáng kiến dài hạn trong khi những vấn đề ngắn hạn đang gào thét đòi được giải quyết ngay lập tức? Làm sao tiếp tục mang lại cho khách hàng những cảm xúc sâu sắc khi ta phát triển theo tốc độ ánh sáng? Làm thế nào duy trì được linh hồn của công ty trong khi nhu cầu thiết lập các hệ thống và quy trình chuẩn hóa đang bức thiết hơn bao giờ hết?

Tôi nhận thấy rằng lời đáp cho hầu hết các câu hỏi này đều không có trong sách vở. Cách tốt nhất là quan sát hàng động của những doanh nghiệp thành công. Không may là chỉ có rất ít doanh nghiệp cởi mở về những khó khăn họ gặp phải trong quá trình duy trì giá trị và các tiêu chuẩn cao khi nhịp độ phát triển tăng cao.

Tôi lần mò mọi ngóc ngách để tìm ra câu trả lời cho mình. Tôi vốn vẫn luôn là người ham đọc sách, nhưng giờ thì phạm vi kiến thức mà tôi đọc hàng ngày còn nhiều hơn bội phần. Tôi tham vấn các chuyên gia. Tôi tìm quen các CEO và

doanh nhân khác. Tôi tuyển những nhà quản lý có kinh nghiệm. Tôi trao đổi kiến thức với bất kỳ ai tôi gặp: từ phóng viên, nhà phân tích, nhà đầu tư, cho đến quản lý của hàng, thợ pha chế, và khách hàng.

Công ty càng phát triển, nhịp độ cuộc sống hằng ngày của tôi cũng tăng lên. Có ngày tôi phải tham gia cả tá cuộc họp, với không biết bao nhiêu là vấn đề khác nhau. Đôi khi tôi có rất ít thời gian để chuẩn bị về mặt tinh thần giữa các cuộc thảo luận về định hướng chiến lược của công ty, hoạt động khuyến mãi cho tháng tới, công thức pha chế cà phê mới, rồi lợi nhuận cận biên, các vấn đề của nhân viên, một cơ hội đầu tư lớn, một sự thay đổi trong chính sách, hay sự phản đối của một thành viên hội đồng quản trị. Đôi khi đầu tôi đau nhức tưởng như chết đi được.

Giữa những bộn bề lo toan đó, đôi khi tôi nhận được một cuộc điện thoại của Sheri hay bọn trẻ. Tôi luôn cố dành thời gian cho gia đình và bạn bè; nếu không chắc tôi chẳng thể chịu đựng nổi áp lực. Nhưng việc gìn giữ các mối quan hệ cá nhân đó cũng không phải chuyện dễ. Sheri vẫn luôn hiểu được những áp lực mà tôi phải gánh chịu khi công ty ngày càng lớn mạnh, và khi thấy tôi rối trí, nàng ngay lập tức tìm cách giữ cho gia đình luôn đứng vững ở thế thăng bằng. Tôi không thể tưởng tượng mình sẽ làm thế nào để xây dựng Starbucks, làm thế nào để xoay sở những căng thẳng và xung đột được như hiện nay, nếu không có một người vợ mạnh mẽ và đáng tin cậy như Sheri.

Dù vậy, tôi phải rất vất vả mới theo đuổi được các giấc mơ của mình trong công việc mà không ăn lạm vào thời gian dành cho gia đình. Tôi cố gắng không đi công tác vào những

dịp cuối tuần. Chúng tôi luôn cố gắng dùng bữa tối ở nhà cùng nhau, bất cứ khi nào tôi không phải đi xa. Đối với chúng tôi đó là khoảng thời gian hết sức ngọt ngào, và dù có lẽ chúng tôi dùng bữa trễ hơn hầu hết các gia đình khác một chút, bọn trẻ lúc nào cũng mong ngóng những bữa ăn như thế. Tôi còn làm huấn luyện viên cho đội bóng Liên Đoàn Nhỏ của con trai tôi trong hai năm, lên kế hoạch sao cho các chuyến đi không trùng với các trận bóng của chúng. Tôi đưa bọn trẻ đi xem Sonics và Mariners thi đấu, và chúng không bao giờ vắng mặt trong các buổi dã ngoại thường niên của Starbucks.

Cân bằng cuộc sống chưa bao giờ là một việc dễ dàng cả. Tôi đã phải nỗ lực hết sức nhằm dung hòa các yếu tố gia đình, kinh doanh, hôn nhân và bản thân. Đôi khi tôi tự hỏi: Liệu lúc nào mới có thời gian dành cho mình đây? Mình làm từng này thứ để được cái gì? Cách giải tỏa tốt nhất là bước ra sân bóng rỗ mỗi sáng Chủ nhật rồi chơi một trận thật bốc. Trong khoảng thời gian hai tiếng rưỡi đó, tôi chỉ còn tập trung vào trái bóng, và toàn bộ thế giới của những bộn bề công việc theo gió tan đi.

THÁCH THỨC LỚN NHẤT MÀ MỌI DOANH NHÂN ĐỀU PHẢI ĐỐI MẶT: LÀM MỚI BẢN THÂN MÌNH

Không ai cần làm mới bản thân mình hơn một doanh nhân thành đạt. Thử nghĩ mà xem: Có bao nhiêu doanh nhân đã sáng lập được một công ty và lớn mạnh song hành cùng sự phát triển của nó, ngay cả khi doanh thu vượt quá con số 1 tỷ đô-la?

Bill Gates ở Microsoft đã làm được, và Phil Knight của Nike cũng thế. Nhưng có rất nhiều doanh nhân khác không thể thích nghi được với thời kỳ quá độ đi lên quản lý chuyên nghiệp. Hầu hết đều giỏi tạo lập các doanh nghiệp mới chớm hơn là định hướng các hoạt động kinh doanh đã chín muồi. Khi các công ty ngày càng lớn mạnh, các kỹ năng của họ khó lòng theo kịp để duy trì khả năng kiểm soát.

Đôi khi tôi có cảm giác giống như nhân vật trong một bộ phim hoạt hình nào đó, chẳng hiểu bằng cách nào lại lâm vào hoàn cảnh tréo ngoe giữa hai chiếc phản lực. Mỗi chân tôi đặt trên một chiếc, mà cả hai chiếc phản lực này đang ngày càng bay nhanh hơn. Mình có thể tiếp tục đến bao giờ? Mình có nên nhảy cuống không? Nhảy từ trên cao thế này liệu có gãy chân không?

Tôi nhận ra mình đã phải làm mới bản thân ít nhất ba lần, lần nào cũng với tốc độ tối đa.

Tôi bắt đầu bằng những giấc mơ. Tôi là gã thanh niên ba mươi hai tuổi cần mẫn gõ cửa từng nhà đầu tư một ở Seattle để kêu gọi đủ nguồn lực thực hiện kế hoạch kinh doanh của mình.

Thế rồi tôi trở thành doanh nhân, đầu tiên là sáng tạo Il Giornale rồi sau đó mua lại Starbucks và tái tạo lại nó. Rồi tôi phải trở thành một nhà quản lý chuyên nghiệp, khi công ty ngày càng lớn mạnh hơn và tôi cần thực hiện ngày càng nhiều quyết định quan trọng hơn. Hiện nay vai trò của tôi là lãnh đạo Starbucks, tôi là người vạch ra tương lai cho nó, là người hết lòng cổ vũ cho chiến thắng của nó, và là người giữ gìn ngọn lửa của nó.

Đối với tôi, làm một người nhiều mơ ước là vai trò tự nhiên nhất, và đến tận bây giờ tôi vẫn rất yêu thích vai trò đó. Việc lớn lên trong những năm 1950 và 1960 có ảnh hưởng khá lớn đến thái độ này. Đó là kỷ nguyên của dòng họ Kennedy và các Lực lượng Gìn giữ Hòa bình. Tinh thần lạc quan lan tỏa khắp mọi nơi, và tôi tiếp nhận nó vào tận sâu xương máu.

Nhưng chỉ là một người nhiều ước mơ thôi vẫn chưa đủ. Nếu bạn muốn đạt được một điều gì đó trong cuộc sống, bạn cần một hệ thống các kỹ năng khác nhau để biến giấc mơ thành hiện thực.

Một khi bạn bước qua ngưỡng cửa nơi giấc mơ của bạn bắt đầu định hình, bạn sẽ chuyển từ một người mộng mơ thành một doanh nhân táo bạo. Giai đoạn dấn thân của một doanh nghiệp non trẻ có lẽ chính là giai đoạn nhiều hứng khởi nhất.

Trước đó tôi không nhận ra, nhưng giờ đây tôi tin rằng một trong những trách nhiệm lớn nhất của bất kỳ doanh nhân nào là phải đóng dấu các giá trị của mình lên tổ chức. Điều đó cũng tương tự việc nuôi dạy con cái. Bạn bắt đầu bằng tình yêu và sự cảm thông, và nếu bạn ghi khắc được đúng các giá trịn lên con trẻ, bạn có thể tin tưởng rằng chúng sẽ đưa ra các quyết định chín chắn khi trưởng thành. Đôi khi chúng sẽ làm bạn thất vọng, và đôi khi chúng sẽ mắc sai lầm. Nhưng nếu chúng đã được thấm nhuần các giá trị chân chính, chúng sẽ biết mình phải quay về con đường chính nào.

Khi xây dựng một doanh nghiệp, bạn thường phải đối mặt với các ngã ba đường. Andy Grove, CEO của Intel, gọi

chúng là “các điểm chuyển hướng.” Thậm chí có thể lúc đó bạn không nhận thức được, nhưng các quyết định bạn đưa ra tại những ngã rẽ này có hệ quả sâu rộng đến nhiều năm về sau. Chẳng hạn như, có thể bạn nhận thấy mình đã khám phá ra cách tạo lập một doanh nghiệp lớn mạnh hơn, có giá trị hơn. Nhưng để tận dụng được cơ hội đó, bạn sẽ phải thay đổi sâu sắc cách thức quản lý kinh doanh từ trước của mình.

Chính vào những thời điểm như thế này rất nhiều doanh nhân quyết định bỏ cuộc. Một số hoảng sợ trước vận hội mới và từ chối nó. Một số khác biết chấp nhận thử thách thì lại không thể phát triển được các kỹ năng cần thiết để giải quyết nó.

Ở một giai đoạn nhất định trong quá trình phát triển doanh nghiệp, người doanh nhân phải dần trở thành một nhà quản lý chuyên nghiệp. Điều đó thường đi ngược lại lối tư duy thông thường. Ngay từ đầu, tôi đã nhận thấy mình phải tuyển dụng những người thông minh hơn và có năng lực hơn tôi trong một số lĩnh vực khác nhau, và tôi phải ngừng can thiệp vào rất nhiều quyết định. Tôi không thể nói cho bạn hiểu điều đó khó đến chừng nào. Nhưng nếu bạn đã ghi khắc được các giá trị của mình lên những người quanh bạn, bạn có thể tin rằng họ sẽ thực hiện những nước cờ đúng đắn. Bạn phải xây dựng một nền tảng đủ vững chắc để có thể chống đỡ mọi áp lực, mọi mối lo lắng, mọi sự sợ hãi xuất hiện khi bạn tiến lên một nấc thang mới.

Nếu bạn là người sáng tạo, nếu bạn là một doanh nhân đích thực, việc phải đón nhận các hệ thống và cơ chế hành chính thật không dễ dàng gì, vì chúng dường như đi ngược lại những điều thu hút bạn đến với kinh doanh. Nhưng nếu

bạn không thiết lập được các quy trình phù hợp, nếu bạn không biết điều phối và hoạch định, nếu bạn không tuyển được các cán bộ nhân viên với những kỹ năng MBA, cả dinh cơ của bạn có thể sẽ sụp đổ. Đã có quá nhiều công ty lâm vào hoàn cảnh đó.

Đầu những năm 1990, chúng tôi nỗ lực chuyển đổi công ty từ chỗ dấn thân và mạo hiểm lên thành quản lý chuyên nghiệp. Nhưng ngay cả khi đã làm thế, chúng tôi vẫn cố duy trì hết mức có thể tinh thần dám nghĩ dám làm của mình, niềm tự hào doanh nghiệp của mình, khả năng phát kiến và làm mới bản thân của mình. Chúng tôi mời Eric Flamholtz, giáo sư thương mại tại UCLA, đến giúp cố vấn chúng tôi trong giai đoạn này. Ông từng viết một cuốn sách có tên *Growing Pains* (Những Nỗi Đau Khi Phát Triển), và nhận thấy rất rõ các triệu chứng này khi ông đến Starbucks. Ông tin rằng các công ty phát triển nhanh chóng đều đi qua các giai đoạn có thể dự báo trước được; không ai miễn dịch với chúng. Ông đã xây dựng các chiến lược quản lý để giúp những nhà sáng lập doanh nghiệp ở từng giai đoạn giải quyết các thách thức cá nhân cũng như công việc mà họ phải đối mặt khi doanh nghiệp của họ từng bước trở thành các công ty được quản lý chuyên nghiệp. Ở Starbucks, Eric Flamholtz cùng chúng tôi phát triển các hệ thống hoạch định và quản lý chiến lược. Chầm chậm từng bước, qua nhiều khó khăn, chúng tôi học được cách đặt ra các mục tiêu ưu tiên và quản lý sự phát triển nhanh chóng của mình hiệu quả hơn.

Ban đầu, tôi ra sứng chống lại những chuyển đổi này. Tôi không phải người chú trọng đến các quy trình, tôi ghét các khái niệm như hệ thống và hoạch định chiến lược, vì tôi luôn

thấy mặt hạn chế của chúng. Tôi thường ném găng tay lên bàn rồi nói, "Tôi thách cậu làm được đấy," thế là xong. Eric Flamholtz gọi đó là "Lập trường quản lý John Wayne: một khuôn khổ nhận thức bản năng." Tuy vậy, tôi dần biết trân trọng các quy trình và hoạch định khi nhận thấy nếu Starbucks có thể xử trí hoạt động từng ngày của mình càng tốt thì sẽ càng có thể vững chãi dấn thân vào các đấu trường mới.

Nhưng tôi biết rốt cuộc mình cũng sẽ phải bỏ lại vai trò quản lý để trở thành một nhà lãnh đạo. Ở điểm này tôi khá may mắn khi quen biết tác giả cuốn sách về nghệ thuật trở thành nhà lãnh đạo, Warren Bennis. Sau một số hoạt động tư vấn của ông tại Starbucks, tình bạn của chúng tôi phát triển tới mức tôi có thể gọi ông vào giữa khuya hay sáng sớm, bất cứ khi nào tôi đang đứng trước một bước ngoặt và lạc hướng không biết phải làm gì. Ông hết sức quan tâm đến công ty và đến tôi, và đã giúp tôi vượt qua rất nhiều trở ngại trên con đường tiến đến vị trí lãnh đạo của mình.

NHẬN THỨC NHỮNG HẠN CHẾ CỦA BẢN THÂN

Giữa năm 1994, tôi nhận thấy vai trò của mình cần được thay đổi một lần nữa. Quản lý hoạt động từng-ngày-một của một công ty lớn không phải điều tôi muốn làm. Nó vượt quá tầm khả năng của tôi và cũng nằm ngoài các sở thích của tôi. Thay vào đó, tôi muốn tiếp tục tạo ra tầm nhìn cho công ty, để đón đầu tương lai, để thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo. Đó là giá trị mà tôi có thể mang lại, và đó là công việc mà tôi yêu thích.

Thế nên vào tháng Sáu 1994, hội đồng quản trị và tôi đưa Orin Smith lên đảm nhận một số trách nhiệm vốn là của tôi. Anh giữ chức tổng giám đốc và COO, còn tôi vẫn là chủ tịch và CEO. Theo tháng năm, Orin đã trở thành một nhà điều hành đẳng cấp thế giới với hiểu biết thấu đáo về việc vận hành các hệ thống quản lý hành chính, anh thừa khả năng quản lý hoạt động thường ngày của công ty tốt hơn tôi rất nhiều. Nước cờ này cho phép tôi dành thời gian cho những dự án như Liên doanh với Pepsi, xây dựng thương hiệu, thiết kế Cửa hàng của Tương lai, và phát triển sản phẩm mới.

Nếu bạn muốn nuôi lớn một công ty như thể nó là đứa con đẻ của mình, thật khó ngăn được bản năng muốn tự tay kiểm soát mọi chi tiết dù là nhỏ nhất. Trong nhiều năm, tôi vẫn thường giám sát số liệu doanh thu và lợi nhuận hằng ngày, ở mỗi cửa hàng, nhìn chúng chạy chữ từ từ trên chiếc máy in. Tôi sẽ đối chiếu kết quả thực tế với ngân sách, xem những con số nào vượt khỏi các bản chỉ tiêu, dù xấu hay tốt. Nếu một cửa hàng có một ngày kinh doanh vô cùng hiệu quả, tôi sẽ gọi cho quản lý của nó và chúc mừng anh ta hoặc cô ta. Nếu để ý thấy có điểm nào yếu kém, tôi cũng sẽ gọi để tìm hiểu xem có thể làm gì để giúp cải thiện doanh thu.

Khi công ty có đến 400 hay 500 cửa hàng, tôi nhận ra mình không thể giám sát một cách chặt chẽ như thế nữa. Tôi phải giao phó cho Orin và những người khác nhiệm vụ đó. Dù vậy, tôi vẫn cảm thấy có phần không vui khi không được tham gia các cuộc họp bàn về sản phẩm mới, mẫu mã mới, phương thức bán hàng mới hay chiến dịch marketing mới. Đến tận hôm nay, tôi vẫn thường đi ngang qua các phòng nơi một cuộc thảo luận thú vị nào đó đang diễn ra, và tôi tha

thiết muốn được ghé vào góp ý kiến. Nhưng tôi biết sự hiện diện của tôi sẽ làm thay đổi quỹ đạo của nó, và đó không phải việc nên làm.

Đối với tôi, việc lựa chọn Orin là nước đi quá rõ ràng. Tôi tin tưởng anh tới mức khó lòng thấy hứng thú với chuyện tuyển về một ai đó ngoài công ty. Mặc dù Orin và Howard Behar từ lâu đã là hai đối trọng ngang bằng nhau, mỗi người giám sát khoảng một nửa các cơ quan chức năng trong công ty, nhưng đến giữa năm 1994 Howard Behar muốn đến với những thử thách mới. Chúng tôi vừa bắt đầu hoạch định việc mở rộng ra nước ngoài, và anh muốn bắt tay xây dựng đề án này ngay từ đầu. Thế là chúng tôi tạo ra Starbucks Quốc tế, chỉ định Howard làm tổng giám đốc, và để anh chuyển hướng phát triển một doanh nghiệp với tiềm năng dài hạn có thể tăng gấp đôi quy mô công ty hiện thời.

Khi Orin trở thành tổng giám đốc, tôi chuyển sang một vai trò mới, tôi gọi đó là vai trò lãnh đạo. Là chủ tịch, tôi đóng vai trò như một người dẫn đường, cố gắng nhìn thật xa để biết được điều gì sắp xảy đến với chúng tôi. Tôi nỗ lực đón đầu mọi khả năng cạnh tranh và hình dung ra các thay đổi về mặt chiến lược mà công ty sẽ phải thực hiện. Khi một quản lý khu vực hay quản lý công xưởng muốn ai đó đến nói chuyện với nhân viên của họ, để củng cố lại các giá trị của công ty, để truyền lửa cho họ thực hiện mục đích cốt lõi của doanh nghiệp, tôi sẽ đảm nhận nhiệm vụ đó. Tôi dành rất nhiều thời gian ghé thăm các cửa hàng, quan sát các thị trường mới và tạo nên niềm hứng khởi cho những người quanh tôi.

Một điều nghe có vẻ trớ trêu là: Tôi đã tái tạo mình thành một quản lý và một nhà lãnh đạo chuyên nghiệp. Nhưng trong tâm hồn, tôi vẫn là một người nhiều mơ ước và là một doanh nhân luôn biết dấn thân và táo bạo. Tôi phải giữ vững thế giới quan đó ngay cả khi đã phát triển được nhiều kỹ năng mới.

Starbucks cũng vậy. Chúng tôi phải phát triển các hệ thống và các quy trình, nhưng điều đó không đồng nghĩa với việc đánh đổi bộ óc sáng tạo của nhân viên. Nếu chúng tôi loại bỏ hết mọi ý tưởng đột phá bằng thói quan liêu vô lý của mình, chúng tôi sẽ mắc phải chính sai lầm mà hàng trăm doanh nghiệp Hoa Kỳ khác đã từng mắc trước đây.

Để vững mạnh, mỗi doanh nghiệp phải tạo ra một môi trường lao động đầy cảm hứng và nhiều thử thách: cho những người nhiều mơ ước, cho những doanh nhân dám nghĩ dám làm, cho nhà quản lý chuyên nghiệp, và cho người lãnh đạo. Nếu không làm được thế, nhiều khả năng doanh nghiệp đó sẽ chỉ tầm thường như mọi doanh nghiệp tầm thường khác.

Tôi quyết tâm không để điều đó xảy ra ở Starbucks.

15

Đừng để doanh nhân can thiệp vào tinh thần doanh nghiệp

Không một hoạt động tái thiết tổ chức nào,
không một cuộc chấn hưng công nghiệp của bất kỳ quốc gia nào
có thể diễn ra nếu không có các hành động dũng cảm mang tính cá nhân.

Harvey A Hornstein, **Lòng can đảm trong quản lý**

FRAPPUCCINO: SAI LẦM LỚN NHẤT MÀ TÔI MAY MẮN KHÔNG MẮC PHẢI

Việc giữ vững tinh thần doanh nhân đối với tôi không mấy khó khăn; nó là một phần bản năng của tôi. Nhưng việc khuyến khích những người khác ở Starbucks suy nghĩ và hành động như thể họ là các doanh nhân trong một doanh nghiệp thì đòi hỏi phải có nhiều nỗ lực. Đôi khi điều khó khăn nhất – đối với tôi và những nhà lãnh đạo nhiều quyết tâm như tôi – là phải kiềm chế bản thân mình, cho phép ý tưởng của người khác nảy mầm và nở hoa trước khi đưa ra nhận xét hay đánh giá.

Nhiều doanh nhân cùng rơi vào một cái bẫy: Họ quá chú trọng đến tầm nhìn của mình tới mức khi một nhân viên nảy ra một ý tưởng nào đó, nhất là một ý tưởng có vẻ không phù hợp với định hướng ban đầu, họ ngay lập tức gác nó sang một bên. Tôi suýt chút nữa cũng đã mắc phải sai lầm tương

tự đối với một trong những thành công nhất của Starbucks, sự kết hợp mát lạnh của cà phê rang sẫm màu và sữa mà chúng tôi gọi là Frappuccino.

Chuyện là thế này.

Dina Campion quản lý một quận có khoảng mười cửa hàng trong khu vực Santa Monica, California và vùng ven. Cô và các quản lý cửa hàng của cô đang kinh doanh rất phát đạt với món cà phê đông đá – các thức uống cà phê để đông đậm đà vốn rất được ưa chuộng khi trời chuyển nóng, đặc biệt là vào giấc xế chiều và buổi tối. Starbucks vốn vẫn phục vụ các loại đồ uống latte và mocha đá, nhưng ngày càng có nhiều khách hàng đến quán yêu cầu được thưởng thức một loại đồ uống pha. Khi biết Starbucks không bán loại nào như thế, họ bỏ sang cửa hàng một đối thủ cạnh tranh của chúng tôi gần đó.

Những người làm việc ở các cửa hàng phía nam California của chúng tôi đã nhiều lần đề nghị đưa vào menu một loại đồ uống pha như thế, nhưng vì không coi đó là thức uống cà phê đích thực nên chúng tôi từ chối. Tôi là người đặc biệt không thích ý tưởng đó. Tôi thấy nó làm xói mòn sự toàn vẹn mà chúng tôi đại diện và nó nghe có vẻ giống một loại thức uống lắc sữa ở một tiệm thức ăn nhanh nào đó hơn là điều mà một người yêu cà phê chân chính mong đợi.

Tháng Chín năm 1993, Dina nhận thấy cơ hội chứng minh ý tưởng của mình đã đến. Dan Moore, nguyên là quản lý cửa hàng ở vùng Los Angeles, đã chuyển đến Seattle để làm việc cho bộ phận hoạt động bán lẻ. Anh hiểu rõ các nhu cầu của thị trường nam California, và anh có thể nắm chắc phần thắng ở Seattle.

Sau khi Dina tiếp cận anh và trình bày ý tưởng của mình, Dan quyết định mua một chiếc 65y, máy xay sinh tố cho cô. Để thí điểm, Dina chọn một cửa hàng ở khu Thung lũng San Fernando, nơi khi trời hè càng nóng thì khách hàng lại càng gọi nhiều loại đồ uống pha. Họ lắp đặt máy xay sinh tố và bắt đầu thử nghiệm. Họ không xin phép hay gì hết mà cứ thế tiến hành, thảng hoặc lại thắc mắc không biết có vướng vào rắc rối nào không. Mẻ thử đầu tiên này chẳng mấy thành công; đồ uống không đủ ngọt mà lại hơi lợn cợn. Dina và Dan đưa kết quả bán hàng lên phòng thực phẩm và nước giải khát, họ đồng ý phát triển một loại đồ uống pha phù hợp để tiếp tục thí điểm.

Đầu năm 1994, một loại đồ uống giải khát mới được mang đến văn phòng tôi chờ kiểm thử. Loại đồ uống này chủ yếu dùng bột cà phê và hơi lợn cợn. Tôi nghĩ rằng nó quá dở, nên càng kiên quyết phản đối hơn.

Dù vậy, nhớ lại vụ sữa không béo, tôi đồng ý để họ đưa ra cho khách hàng dùng thử, bắt đầu từ tháng Năm 1994. Dina giao dự án lại cho Anne Ewing, lúc đó đang quản lý cửa hàng Promenade Đường số 3 tại Santa Monica, ngay một khu thương mại ngoài trời nơi du khách và những người mua sắm tề tựu vào buổi chiều và buổi tối. Ở một vùng khí hậu ấm như thế, cà phê nóng không được ưa chuộng vào tầm thời gian này.

Anne và trợ lý của cô, Greg Rogers, nhanh chóng nhận ra cả hai đều không thích thức uống này. Thay vì kêu ca phàn nàn, họ đứng ra nhận trách nhiệm và cải thiện nó.

Greg, với nghề tay trái là nghệ sĩ hài, từ trước đã làm việc với Anne tại một công ty tư nhân California từng phát minh

ra nhiều loại thức uống trái cây lắc, sinh tố, và sữa chua, vì thế họ hiểu rõ mình sẽ phải sáng tạo như thế nào. Thay vì dùng bột cà phê họ sử dụng cà phê mới pha chế. Họ sử dụng nhiều thành phần khác nhau. Họ kéo dài thời gian pha chế từ mười lên hai mươi lăm giây. Họ thay đổi lượng đá. Họ nếm mọi loại sản phẩm cạnh tranh khác. Họ lắng nghe phản hồi từ phía khách hàng.

Mùa hè năm đó, Howard Behar đến Los Angeles, Dina đưa ông đến cửa hàng Promenade đường số 13 và giới thiệu hai phiên bản khác nhau của thức uống này – phiên bản của phòng thực phẩm và nước giải khát và phiên bản điều chỉnh của Anne và Greg. Khỏi phải nói, ông thích loại của Anne và Greg hơn, và ông mang về Seattle để tôi nếm thử.

"Chúng ta sẽ phải theo vụ này thôi," ông khăng khăng. "Khách hàng rất thích."

Giám đốc phòng giải khát của chúng tôi mang công thức này tới tham khảo ý kiến một số đội cố vấn về ẩm thực, họ vận dụng kiến thức chuyên môn về thực phẩm để phát triển nó. Họ cho ra đời một sản phẩm hương vị tuyệt ngon sử dụng sữa ít béo, vì thế nó giòn tan nhờ đá chứ không xốp như kem. Vào tháng Mười, chúng tôi bắt đầu thí điểm loại đồ uống này tại 12 cửa hàng ở nam California, một nửa dùng máy say sinh tố, một nửa dùng máy pha mềm. Sau đó chúng tôi tiến hành nghiên cứu chính thức tại cả ba thành phố để có được cái nhìn rộng hơn về phía tiêu dùng.

Kết quả cho thấy sản phẩm dùng máy xay được yêu thích và trở nên phổ biến hơn rất nhiều. Khi tôi nếm tôi mới hiểu lý do. Nó ngon tuyệt.

Chúng tôi muốn dùng một cái tên đặc biệt cho thức uống này, một cái tên thật phù hợp với Starbucks. Tháng sáu năm 1994, khi mua lại Coffee Connection ở Boston, chúng tôi thừa kế một trong những sản phẩm của họ có tên là Frappuccino, một loại đồ uống lạnh và mịn như tuyết. Chúng tôi không thích đồ uống này nhưng cái tên thì quá hoàn hảo, lột tả được hương vị cà phê của cappuccino. Vì thế chúng tôi quyết định dùng cái tên Frappuccino cho thức uống mình mới tạo ra.

Tôi vẫn có đôi chút do dự. Lúc đó chúng tôi đang cộng tác cùng Pepsi phát triển một loại cà phê lạnh có ga nhẹ mà tôi tin sẽ hứa hẹn rất nhiều thành công. Mặc dù tôi đồng ý rằng cái tên Frappuccino rất bắt tai, tôi vẫn nghĩ sẽ thật sai lầm nếu bán nó trong các cửa hàng của mình. Nó giống sản phẩm sữa hơn là sản phẩm cà phê. Rồi lại còn cả những chiếc máy say sinh tố kêu rè rè cạnh các máy pha espresso nữa, sao chúng tôi có thể làm thế được?

Dù vậy cuối cùng tôi cũng phải nhượng bộ. Một lần nữa, các khách hàng đã bỏ phiếu tán thành, và nhân viên của chúng tôi, những người gần gũi họ nhất, hiểu rất rõ nhu cầu của họ. Chúng tôi đặt máy xay sinh tố trong một hộp kim loại để giảm nhẹ tiếng ồn, và có vẻ chẳng ai để ý thấy cả.

Khoảng cuối năm 1994, chúng tôi quyết định triển khai Frappuccino đến mọi cửa hàng Starbucks trên toàn quốc. Mục tiêu của chúng tôi là chính thức ra mắt sản phẩm vào ngày 1 tháng Tư, trước khi thời tiết trở nên nóng. Nghe thì có vẻ dễ, nhưng đối với những người trong đời triển khai hoạt động bán lẻ nó là nhiệm vụ hết sức khó khăn. Chúng tôi có chưa đầy năm tháng để tân trang lại hơn 550 cửa hàng

khác nhau, đặt máy xay sinh tố, và đào tạo thợ pha chế cách làm các thức uống mới. Chúng tôi giao trách nhiệm cho Dan Moore điều phối hoạt động này.

Chúng tôi đã thành công, và Frappuccino ngay lập tức trở thành một cú hít lớn. Khách hàng nhanh chóng rỉ tai nhau về sản phẩm mới, các khách hàng thân thiết thì giới thiệu nó với bạn bè ok. Đặc biệt, rất nhiều phụ nữ quan tâm đến việc nó là một loại đồ uống ít béo, và cứ mỗi lần chạy bộ hay tập thể dục xong lại tạt vào quán gọi một cốc Frappuccino. Frappuccino chiếm đến 11 phần trăm doanh thu của mùa hè năm đó. Nó đẩy cao con số lợi nhuận chúng tôi thu được, và cổ phiếu của chúng tôi đạt mức cao kỷ lục.

Năm tài khóa 1996, năm trọn vẹn đầu tiên chúng tôi tiến ra thị trường toàn quốc, Starbucks thu được 52 triệu đô la từ Frappuccino, chiếm 7 phần trăm tổng doanh thu cả năm của chúng tôi. Con số 52 triệu đô la đó hẳn đã chẳng tồn tại nếu chúng tôi không tiếp thu ý kiến các đối tác của mình ở California

Tôi đã sai, và tôi rất vui vì điều đó. Gạt bỏ Frappuccino là sai lầm lớn nhất mà tôi đã may mắn không mắc phải. Cuối năm 1996, Bussiness Week đã bình chọn nó là sản phẩm xuất sắc nhất của năm.

Và nó có làm xói mòn sự toàn vẹn của Starbucks hay không? Một người theo chủ nghĩa cà phê thuần túy có lẽ sẽ nghĩ thế, nhưng điều quan trọng nhất là các khách hàng của chúng tôi thì không. Frappuccino không chỉ là thức uống đắt giá nhất của chúng tôi trong những tháng oi bức mà nó còn giúp mang những người không hay uống cà phê đến với

Starbucks. Ngoài ra, càng uống Frappuccino tôi lại càng thích.

Có lẽ điều đáng chú ý trong câu chuyện này là việc chúng tôi không đặt nặng vai trò của phân tích tài chính đối với Frappuccino. Chúng tôi không tuyển về một cố vấn chuyên môn giúp soạn thảo 10.000 trang tài liệ hỗ trợ. Chúng tôi thậm chí cũng không tiến hành bất cứ một cuộc thử nghiệm toàn diện nào. Không có bộ máy quan liêu nào đứng chắn đường Frappuccino. Nó hoàn toàn là một dự án mang tính kinh doanh mạo hiểm thuần túy, và nó đã thành công, kéo theo sự lớn mạnh của Starbucks. Thậm chí khi tôi nghi ngờ nó, nó vẫn tiến bước.

Nếu chúng tôi chỉ là một doanh nghiệp tầm thường, Frappuccino hẳn đã không bao giờ xuất hiện. Câu chuyện về nó là minh chứng cho tinh thần doanh nghiệp vẫn đang tồn tại ở Starbucks, một sức mạnh sáng tạo khiến cho khách hàng không ngừng quay trở lại với chúng tôi còn các đối thủ thì không ngừng thất bại. Nó mới mẻ. Nó phiêu lưu. Nó truyền lửa cho mọi người và xâm thực óc tưởng tượng của họ.

Tháng Mười năm 1995, Dina, Anne và Greg nhận giải thưởng của Tổng giám đốc Starbucks. Dan được phong danh hiệu quản lú phi – bán – lẻ của Năm. Họ ắt sẽ phì cười nếu nghe ai vào Starbucks là một công ty hành chính sự nghiệp và quan liêu.

MỘT CÔNG TY CÀ PHÊ BƯỚC VÀO NGÀNH KINH DOANH ÂM NHẠC NHƯ THẾ NÀO?

Suốt năm 1994, một ý tưởng khác đã nảy mầm từ cấp cửa hàng. Nó đẩy Starbucks vào một ngã rẽ mà tôi chẳng bao giờ có thể tưởng tượng được: ngành kinh doanh âm nhạc

Ý tưởng bắt đầu chớm nở tại Làng đại học, một trong những địa điểm đầu tiên của Starbucks, một trung tâm mua sắm với các khách hàng có trình độ thẩm mỹ cao, từ sinh viên đại học, giáo sư, cho đến những chủ hộ giàu có. Timothy Jones, quản lý cửa hàng, từng hai mươi năm làm việc trong ngành thu âm và anh cũng yêu âm nhạc như cà phê vậy

Bấy giờ, chúng tôi vẫn đang cộng tác cùng Mạng lưới âm nhạc AEI, mỗi tháng lại ra mắt chúng tôi một ‘ băng nhạc của Tháng’, chủ yếu là hòa tấu jazz và cổ điển. Bắt đầu vào năm 1998, Timothy đề nghị được đảm nhận việc chọn lựa băng nhạc từ các chương trình của AEI. Chúng tôi vui vẻ đồng ý. Anh bắt đầu lắng nghe các tuyển tập hàng tháng và thử nghiệm nhiều kiểu nhạc khác nhau trong cửa hàng mình quản lý, đánh giá phản ứng của khách hàng vào các thời điểm khác nhau trong ngày. Dần dần anh đưa thêm các giọng ca lớn của nhạc jazz, như Ella Fitzgerald hay Billise Holiday, và mở rộng các dòng cổ điển. Do sở thích cá nhân và sáng kiến của anh, Timothy trở thành thước đo âm nhạc của Starbucks

Hết lần này đến lần khác, khách hàng tán dương anh về những đĩa nhạc họ nghe và hỏi xem có thể mua ở đâu. Anh phải bảo họ rằng đây là tuyển tập đặc biệt dành riêng cho Starbucks, và không có bán ngoài thị trường.

Cũng khoảng thời gian đó, AEI đã thực hiện một số băng nhạc cho chúng tôi với tiêu đề ‘Những Năm Tháng của Nốt

Nhạc Xanh', sử dụng các đoạn jazz từ những năm 1950 và 1960, hầu hết được thu âm bởi thương hiệu nổi tiếng Nốt Nhạc Xanh. Trong đó có sự góp mặt của những nghệ sĩ nhạc khí vĩ đại như John Coltrane, Art Blakey, Bud Powell, và Thelonius Mink. Khách hàng thích mê.

Một ngày nọ, tình cờ Jennifer Tisdel, giám đốc tiếp thị bán lẻ, đang dùng bữa trưa với một người bạn từ Los Angeles đến thăm, Dave Goldberg. Dave công tác ở phòng phát triển kinh doanh mới của hãng thu âm Capitol Records, chủ sở hữu Nốt Nhạc Xanh, và anh nói với cô ý tưởng quảng bá âm nhạc của Capitol thông qua một công ty bán lẻ.

'Starbucks thì sao?' cô đề nghị. 'Chúng tớ chơi rất nhiều nhạc jazz ở các cửa hàng của mình'.

Ý tưởng ngay lập tức kết dính. Dave đã từng nghe các giai điệu Nốt Nhạc Xanh chơi ở hệ thống cửa hàng của chúng tôi và hai người nhận thấy triển vọng hợp tác vô cùng lớn lao. Cả Nột Nhạc Xanh và Starbucks đều có 'yếu tố cá tính' trong hình ảnh của mình và chúng tôi có thể hưởng lợi nhờ sự kết hợp của cả hai. Capitol vẫn đang tìm cách mở rộng phạm vi khán giả của mình hơn, đặc biệt là đối với nhạc jazz, và sẽ rất có lợi nếu âm nhạc của họ được chơi ở các cửa hàng của chúng tôi thường xuyên hơn.

Jenifer giới thiệu anh với Timothy Jones tại Làng đại học. Họ cùng nhau khai phá một ý tưởng: Sẽ thế nào nếu Starbucks tổng hợp các bản ghi âm xuất sắc của Nốt Nhạc Xanh thành một đĩa CD và chỉ bán nó tại hệ thống các cửa hàng của mình?

Họ trau chuốt lại ý tưởng rồi đề xuất nó lên Howard Behar. Ông thấy nó khá hấp dẫn nên chuyển tiếp cho Harry Roberts, một trong những nhà điều hành sáng tạo nhất mà Starbucks từng có. Là phó tổng giám đốc phụ trách quảng bá sản phẩm, Hary luôn không ngừng tìm kiếm những sản phẩm mới mẻ và sáng tạo để đưa vào hệ thống kinh doanh của công ty. Ý tưởng này cũng khiến Harry vô cùng phấn khích, và anh trở thành người dẫn dắt Starbucks bước vào ngành kinh doanh âm nhạc.

Trước tiên chúng tôi phải tiến hành một số nghiên cứu. Timothy xem lại toàn bộ các thẻ góp ý của khách hàng trong hai năm, lấy từ tất cả các điểm bán lẻ, và thấy hàng trăm khách hàng đề nghị chúng tôi bán các đĩa nhạc chơi trong cửa hàng. Đó là một nhu cầu rất lớn mà chúng tôi chẳng hề nhận thấy. Nhiều khách hàng ở tuổi trung niên, có con nhỏ và không có thời gian lượn quanh các cửa hàng đĩa hát, lượn qua các album hay lắng nghe những giai điệu mới. Nhưng nếu họ nghe thấy đĩa nào hay khi thưởng thức cà phê ở Starbucks, họ muốn mua nó ngay tại chỗ.

Tháng Mười Hai năm 1994, chúng tôi tiến hành thí điểm, Kenny G đã ghi âm một album nhạc Giáng sinh có tên là *Miracles (Kỳ tích)*, và chúng tôi tin rằng đây chính là một sản phẩm thí điểm tuyệt vời tại các cửa hàng của mình. Liệu khách hàng có mua đĩa nhạc này cùng với cả cà phê hay không? Thực tế là ngay khi vừa lên kệ, các CD của Kenny đã được bán sạch. Có vẻ nhạc jazz và cà phê sinh ra là để dành cho nhau.

Ai đã từng đến Hollywood hẳn sẽ để ý thấy tòa nhà Capitol Records, một cao ốc hình trụ trắng trông như một

chồng đĩa hát, với tháp nhọn ở bên trên. Tôi còn nhớ nhiều năm trước đã từng thấy nó và ao ước được bước vào bên trong.

Vào ngày 31 tháng Giêng năm 1995, tôi thấy mình đang bước vào tòa nhà đặc biệt đó cùng Harry và Timothy để gặp Gary Gersh, chủ tịch và CEO Capitol Records. Ảnh các ca sĩ và nhạc công nổi tiếng treo dọc các hành lang. Chúng tôi đi qua những phòng thu nơi Frank Sinatra, Nat King Cole và rất nhiều cái tên lớn khác đã từng ghi âm những bài hát nổi tiếng của mình.

Chúng tôi đi thang máy lên tầng trên cùng và được chào đón bởi Gary, Bruce Lundvall, chủ tịch của Nốt Nhạc Xanh, và Mười hai nhà điều hành khác.

Hãng ghi âm Nốt Nhạc Xanh thích mê ý tưởng cho phép Starbucks tổng hợp một tuyển tập các bản nhạc jazz xuất sắc của mình và bán chúng dưới dạng một đĩa CD đặc biệt. Họ nhận thấy đây là cách làm sống lại những giai điệu Nốt Nhạc Xanh đã cũ. Ngành ghi âm vẫn đang kiếm thêm nhiều con đường khác nhau để quảng bá âm nhạc, vì những công thức kinh doanh cũ như đài phát thanh hay cửa hàng băng đĩa không thể đến được với rất nhiều thính giả.

Chúng tôi nhất trí rằng việc cộng tác cùng nhau sẽ có lợi cho cả đôi bên. Chúng tôi quyết định sản xuất khoảng năm đĩa CD trong năm kế tiếp, không chỉ sử dụng các chương trình mang nhãn Nốt Nhạc Xanh mà cả các thể loại âm nhạc khác từ ca-ta-lô của Capitol.

Timothy rời cửa hàng của mình và bắt đầu dành toàn bộ thời gian cho âm nhạc. Anh phải bỏ nhiều tiếng đồng hồ lắng

nghe những bản thu âm tuyệt vời của những nghệ sĩ jazz vĩ đại. Anh khám phá ra một phiên bản độc tấu piano đặc biệt hiếm người biết của bài ‘I Get a Kick Out of You’ do Nat King Cole trình bày. Album ra đời chỉ sau vài tuần.

Chúng tôi giữ cho dự án này bí mật hết mức có thể để khiến cả thế giới phải ngạc nhiên. Một chương trình khuyến mãi 1 triệu đô la được xây dựng để nêu bật được sự ra đời của album, với tên gọi *Hòa khúc Nốt Nhạc Xanh (Blue Note Blend)*. Các chuyên gia cà phê của chúng tôi, Mary Williams, Tim Kern, và Scott McMartin thậm chí còn phát triển một loại cà phê mang tên Nốt Nhạc Xanh để làm giàu thêm những âm thanh tràn đầy cảm xúc tâm hồn này. Đội ngũ sáng tạo thiết kế ra kiểu bao bì màu xanh lơ theo phong cách jazz. Tháng đó, Jennifer và Timothy tổ chức cho những ban nhạc jazz ở các trường địa phương chơi trong hệ thống cửa hàng của chúng tôi tại ba mươi tám thành phố khác nhau. Chúng tôi cũng xây dựng các tài liệu quảng bá bên trong cửa hàng lấy từ bao bì CD hay cà phê, gói cả cửa hàng trong màu xanh lơ thuần khiết. Một số quản lý cửa hàng còn treo trên trần các nốt nhạc xanh làm bằng giấy.

Ngày ra mắt của *Hòa Khúc Nốt Nhạc Xanh*, 30 tháng Ba năm 1995, trùng hợp với thời điểm diễn ra lễ khai trương cửa hàng lớn nhất của chúng tôi bấy giờ, tại Astor Place thuộc làng Greenwich của thành phố New York. Cửa hàng rộng 4.000 bộ vuông, nằm ngay vị trí trung tâm, có trần cao và cửa sổ ở cả ba phía. Thelonius Monk, Jr., đến để chung vui, và chúng tôi được thưởng thức một màn biểu diễn đặc biệt của nghệ sĩ nghi âm cho Nốt Nhạc Xanh Benny Green,

Dave Olsen và tôi đứng đó đắm chìm trong không gian jazz, cũng như Gray Gersh và Bruce Lundvall

Tuy hứng khởi là thế, chúng tôi vẫn không biết khách hàng phản ứng ra sao. Thường thì các cửa hàng bán lẻ như chúng tôi không bán đĩa CD, và có lẽ chúng tôi chỉ bán được tầm 10.000 đĩa là cùng.

Kết quả là, *Hòa Khúc Nốt Nhạc Xanh* bán được đến 75.000 đĩa trước khi cạn nguồn, và chúng tôi vẫn tiếp tục nhận được các cuộc điện thoại hỏi mua chúng, từ SanDiego cho đến Atlanta, Ralph Simon, bấy giờ là phó tổng giám đốc Capitol Records bảo chúng tôi, chỉ ít tuần sau khi đĩa nhạc được phát hành, rằng lẽ ra nó đã lọt vào Top 10 các bảng xếp hạng nhạc jazz của Billboard nếu số lượng bán ra được tính như mọi album bình thường khác.

Cũng trong năm đó, chúng tôi sản xuất thêm ba CD tuyển tập nữa, tiếp đó là sáu CD trong năm 1996, mở rộng từ jazz sang nhạc cổ điển và blues. Tháng Tư năm 1996, khi chúng tôi giới thiệu album *Nốt Nhạc Xanh II*, chúng tôi tổ chức một sự kiện tại Seattle với tên gọi 'Hot Java/ Cool Jazz', mời những ban nhạc jazz ở các trường địa phương đến biểu diễn ở khu trung tâm, có cả một ban giám khảo là các nhạc công nổi tiếng trong vùng. Nhiều lần, chúng tôi còn gây được quỹ cho các chương trình âm nhạc của những trường này, đây cũng là cách chúng tôi muốn chia sẻ với cộng đồng. Thành công lớn thứ hai của chúng tôi ra đời vào mùa hè năm 1996, cùng với *Hòa Khúc Blues (Blending the Blues)*, là một tuyển tạp blues phong cách Chicago kinh điển, bao gồm các giọng ca lớn như Howlin' Wolf, Etta James, và Muddy Waters.

Bước tiến đột ngột vào ngành kinh doanh âm nhạc này có phù hợp với một công ty như Starbucks hay không? Tôi sẽ không ngần ngại đáp lời là có. Một mặt, nó giúp đẩy mạnh doanh thu, đặc biệt là vào tháng Tư năm 1995, tháng phát hành *Hòa Khúc Nốt Nhạc Xanh*. Nhưng quan trọng hơn hết, nó chuyển tải một thông điệp đến các khách hàng rằng chúng tôi sẽ tiếp tục khiến họ ngạc nhiên và hài lòng bằng những sản phẩm độc đáo mà họ không bao giờ ngờ được ở một cửa hàng cà phê.

Việc bán các CD âm nhạc không phải là một chiến thuật marketing áp đặt từ cấp trên. Ý tưởng này xuất phát từ hệ thống cửa hàng bán lẻ. Đây là ví dụ minh họa hoàn hảo cho tính cách của Starbucks, một tính cách đang dần trưởng thành trong sự hòa hợp với khách hàng. Nó làm tăng thêm sự ấm áp trong không gian mà mọi người đón đợi khi họ đến với các cửa hàng của chúng tôi. Và nó một lần nữa cho mọi người thấy rằng chúng tôi sẵn lòng mạo hiểm vì một ý tưởng mới mẻ nếu nó chạm được đến các giá trị thẩm mỹ của chúng tôi.

Tôi nhận ra người ta rất dễ nghĩ rằng một người so với 25.000 đô-la đối tác của chúng tôi chỉ là con số nhỏ nhặt. Nhưng cả Dina và Dan, Anne và Greg, Timothy và Jennifer, ở những cấp độ hết sức khác nhau, đều đã minh chứng rằng chúng tôi hết sức chân thành khi nói mình tin và giá trị của việc khuyến khích các sáng kiến. Thay vì áp đặt tinh thần doanh nhân cứng nhắc lên nhân viên và cố tìm cách hồi sinh nó, như nhiều công ty vẫn làm, tôi tin rằng chúng tôi nên nuôi dưỡng nó ngay từ khi bắt đầu tuyển một nhân viên mới. Bằng kinh nghiệm của bản thân, tôi biết rõ cảm giác sẽ thất

vọng thế nào nếu ý tưởng tuyệt vời mà ta hết lòng tâm huyết lại bị gạt bỏ bởi cấp trên.

Rất có thể nguồn cảm hứng quan trọng nhất của tương lai Starbucks đang ươm mầm trong bộ não của một thợ pha chế mới vừa đầu quân cho công ty ngày hôm qua. Tôi hy vọng đó là sự thật.

16

Hãy nỗ lực làm mới bản thân ngay cả khi bạn đang thành công

Để tiến bước đi đầu, hãy luôn sẵn sàng những ý tưởng mới
bên dưới đôi cánh đang rộng mở của bạn.

Rosabeth Moss Kanter

Khi bạn thất bại, nhu cầu làm mới bản thân là vô cùng dễ hiểu. Tình trạng hiện tại không mang lại kết quả, và bạn buộc phải thay đổi.

Nhưng chúng ta hiếm khi thấy mình phải nỗ lực làm mới bản thân nếu đang trên đỉnh thành công. Khi mọi việc đang diễn ra trôi chảy, khi các fan hâm mộ đang hò reo ăn mừng trên khán đài, tại sao lại phải thay đổi công thức chiến thắc cơ chứ?

Câu trả lời đơn giản là: Vì thế giới đang không ngừng thay đổi. Cứ mỗi năm, nhu cầu và khẩu vị của khách hàng lại thay đổi. Cạnh tranh tăng cao. Nhân sự thay đổi. Quản lý thay đổi. Cổ đông thay đổi. Chẳng có gì có thể đứng yên mãi mãi, dù là trong kinh doanh hay cuộc sống, và cứ khư khư giữ lấy tình trạng hiện tại sẽ chỉ dẫn tới bất hạnh mà thôi.

Ở Starbucks, chúng tôi vẫn luôn đặt mục tiêu xây dựng một công ty đủ sức mạnh để phát triển bền vững trong tương lai dài hạn. Chúng tôi dần khám phá ra rằng sự bền vững có

liên quan trực tiếp tới việc làm mới bản thân. Thậm chí khi cuộc sống có vẻ đã hoàn hảo lắm rồi, bạn vẫn phải mạo hiểm và thực hiện bước nhảy lên một tầm cao hơn, nếu không bạn sẽ dần tuột dốc trở nên tự mãn mà không mảy may nhận ra.

Năm 1994, Starbucks thực hiện bước chuyển đổi mô hình lần thứ hai trong lịch sử của mình. Lần trước là việc đưa thêm việc phục vụ nước giải khát bên cạnh cà phê hạt, khởi sự năm 1984. Sau đó chúng tôi không chỉ bán cà phê mà bán cả trải nghiệm cà phê nữa. Bước chuyển thứ hai xảy ra khi chúng tôi bung ra khỏi bốn bức tường cửa hàng và phát minh ra các cách thưởng thức cà phê mới, từ nước giải khát đóng chai, kem, cho đến các sản phẩm sáng tạo khác.

Đây không hề là một nước cờ tự nhiên, cũng không có gì bắt buộc chúng tôi phải thực hiện nó. Nó là một nỗ lực có chủ đích nhằm đón đầu thời đại, để tạo ra một tương lai không ai có thể tưởng tượng được, mà vẫn giữ vững các giá trị cốt lõi của mình.

PHẢI CÓ CÁI NHÌN SÁNG TẠO MỚI CÓ THỂ TÁI PHÁT MINH MỘT SẢN PHẨM ĐÃ CŨ

Cà phê đã tồn tại ngót nghét một ngàn năm. Liệu ta có thể tái phát minh nó được không? Đây không phải là câu hỏi chúng tôi bỏ nhiều thời gian suy nghĩ trong những giai đoạn đầu của Starbucks. Chúng tôi tin rằng mình đã có loại cà phê ngon nhất thế giới rồi.

Thế nhưng bất cứ một công ty lấy sản phẩm làm định hướng nào cũng phải không ngừng tái phát minh sản phẩm cốt lõi của mình nếu muốn tồn tại và lớn mạnh. Hãy hỏi

Andy Grove ở Intel, người cứ mười tám tháng lại làm lỗi thời cả một thế hệ máy tính cá nhân khi phát triển được một con chip vi xử lý mới.

Chúng tôi đã dành nhiều thời gian suy nghĩ về việc làm mới và thúc đẩy các yếu tố khác nhau của Starbucks, từ thiết kế cửa hàng, cách bài trí lẫn bao bì, các loại đồ uống espresso, các công thức pha chế cà phê, thậm chí cả những sản phẩm mới như đĩa nhạc jazz. Đó vẫn là một bước tiếp cận truyền thống, dù chúng tôi có khoác lên nó một chiếc áo sáng tạo đến đâu.

Chúng tôi đã thực sự tái phát minh trải nghiệm cà phê tại Hoa Kỳ, nhưng chưa bao giờ nghĩ đến chuyện tái phát minh cà phê. Phải đến khi một nhà nghiên cứu miễn dịch học xuất hiện chúng tôi mới bị thuyết phục.

Năm 1988, Don Valencia bắt đầu thử nghiệm với cà phê. Tôi chẳng bao giờ biết được tại sao anh lại chọn cà phê. Nhưng thật may mắn cho chúng tôi khi anh làm thế.

Được đào tạo tại khoa sinh học tế b2o thuộc Đại học California ở Davis, Don đã sáng lập và điều hành một doanh nghiệp sinh hóa tại Sacramento với tên gọi Immuno Concepts, để kiểm thử và chẩn đoán các bệnh tự miễn dịch, như bệnh lao da hay thấp khớp. Trong quá trình nghiên cứu sinh hóa, Don đã thực hiện việc tách các phân tử ra khỏi các tế bào trong cơ thể người mà không phá hủy chúng.

Một ngày nọ, hứng chí, anh quyết định áp dụng một trong số những kỹ thuật đó lên cà phê. Anh khám phá ra rằng anh có thể giữ được mùi vị và hương thơm trong một chiết xuất cô đặc.

Bản thân Don không phải người thích uống cà phê, nhưng hàng xóm của anh thì thích mê. Mỗi sáng lúc bảy rưỡi, anh lại đánh thức họ dậy và đặt hai ly cà phê trên hàng rào nhà họ. Một ly là cà phê pha chế bình thường, ly kia được làm từ chiết xuất cà phê của anh.

"Có gì khác nhau không?" Don sẽ hỏi họ như thế. Rồi anh tiếp tục cải thiện kỹ thuật này cho tới khi hàng xóm không thể phân biệt được nữa.

Khi Giáng sinh đến, vợ Don đề nghị anh mang ít chiết xuất cà phê làm quà tặng bố mẹ cô ở Seattle. Trong chuyến thăm này, hai vợ chồng ghé qua cửa hàng Starbucks tại khu Chợ Pike Place. Đây là lần đầu tiên anh tiếp xúc với Starbucks.

Hơi ngượng nghịu một chút, anh lôi ra một mẫu chiết xuất của mình và nhờ cậu thợ pha chế hòa nó với nước rồi nếm thử. Các thợ pha chế rất nghi ngờ, nhưng họ vẫn đồng ý thử. Họ pha cho anh cốc cà phê, ngửi thử, rồi cẩn thận nhấp một ngụm.

"Cũng được," họ nói. "Nhưng chẳng có gì giống Starbucks cả."

Don còn nhớ cái cảm giác khi anh bước ra đường, hết sức nản lòng. Vợ anh muốn biết có chuyện gì xảy ra với cốc latte của cô. Khi anh quay lại cửa hàng, một số thợ pha chế vẫn đang xem xét cốc cà phê ban nãy.

"Các anh chẳng bảo nó không ngon còn gì," Don nói.

"Không," họ thừa nhận, "thực sự nó rất ngon nếu là một loại chiết xuất cà phê. Anh làm từ loại cà phê nào vậy?"

Don vẫn luôn dùng các hạt cà phê ở một công ty khác. Thế nên học bán cho anh một cân cà phê Sumatra, một trong những loại cà phê bán chạy nhất của chúng tôi.

Anh hứa sẽ cố gắng lấy chiết xuất và gửi lại cho họ.

Hết sức phấn khích, anh trở về Sacramento và lao vào thử nghiệm cà phê Sumatra của Starbucks. Khi đã thành công, anh gửi một mẫu thử đến cửa hàng Pike Place bằng đường chuyển phát nhanh.

Hai hôm sau, Don nhận được điện thoại từ một trong các chuyên gia cà phê của chúng tôi. "Tôi nếm rồi," ông nói, "đây là một cuộc cách mạng. Tôi không biết cậu có nhận ra mình đang sở hữu một thứ tuyệt vời đến thế nào không."

Ngày kế tiếp, anh nhận được điện thoại của Dave Olsen. "Thứ này ngon đến bất ngờ, nếu cậu mà ở Seattle thì chúng tôi sẽ rất vui được trao đổi với cậu đôi điều."

Ngay hôm sau anh nhận được điện thoại của tôi. Tôi bảo tôi cần gặp được anh càng sớm càng tốt.

Một ngày trước đó, Dave đã đến văn phòng tôi cùng một tách cà phê mà anh bảo là Sumatra. Khi anh khăng khăng bảo tôi uống thử, tôi đoán chừng anh vừa khám phá ra một cái gì đó mới mẻ.

"Cậu thấy nó thế nào?" Dave hỏi.

"Tuyệt lắm," tôi nói. "Loại mới à?"

"Không," anh nói. "Nó vẫn là loại chúng ta bán ở cửa hàng, nhưng được làm từ một chiết xuất!"

Vài ngày sau, tôi bay đến Sacramento gặp Don Valencia. Anh có đôi mắt nâu cương nghị và sự hào hứng thú vị vẫn thấy ở lớp trẻ. Chúng tôi như hai đứa trẻ đã sẵn lòng xây dựng tòa thành lớn nhất thế giới. Nhà khoa học này nắm giữ chìa khóa dẫn tới tương lai Starbucks, ngay tại căn bếp nhỏ nhà cậu. Tôi đề nghị anh cùng hợp tác với Starbucks.

Việc lôi kéo Don cùng hợp tác không phải chuyện dễ, vì anh đã theo đuổi sự nghiệp hóa học và không muốn bỏ nó. Thêm vào đó, đây cũng không phải thời điểm thích hợp đối với Starbucks. Năm 1990, chúng tôi chỉ vừa mới kiếm được những đồng lãi đầu tiên. CHúng tôi đang trong giai đoạn chuẩn bị cho một vòng kêu gọi vốn tư nhân mới và vẫn đang nỗ lực giải quyết các vấn đề ở Chicago. Hội đồng quản trị Starbucks muốn tôi tập trung vào việc mở rộng bán lẻ, vì đây là điều trọng yếu đối với thành công của công ty.

Hội đồng quản trị không mấy khi từ chối các đề xuất của tôi, nhưng họ gạt qua một bên chuyện làm ăn với Don Valencia. Tôi thất vọng khủng khiếp, vì tôi có thể hình dung viễn cảnh tương lai về các sản phẩm mà công nghệ này có thể mang lại. Nhưng họ lại cho rằng ý tưởng của cậu ấy sẽ lấy đi rất nhiều thời gian và tiền bạc của Starbucks trong khi ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là phát triển nhanh chóng trước khi các công ty khác bắt đầu rập khuôn chúng tôi.

Don lại bình thản hơn khi nghe tin này; công ty anh vẫn đang lớn và ngốn hết toàn bộ thời gian. Nhưng trong những năm tiếp đó, chúng tôi tiếp tục giữ liên lạc. Chúng tôi gửi cho anh rất nhiều cà phê và một chiếc máy pha espresso, còn Don thì kỳ Giáng sinh nào cũng đến Seattle thăm chúng tôi. Dave và tôi ngày càng thân với anh hơn.

Thế rồi vào mùa xuân 1993, chúng tôi thực hiện bước mào đầu chính thức. Lúc đó Starbucks đã trưởng thành với gần 150 triệu đô-la doanh thu và 250 cửa hàng ở 10 vùng khác nhau. Công ty đã lên sàn với nền tảng tài chính mạnh mẽ hơn. Chúng tôi cuối cùng đã có thể thành lập cơ sở Nghiên cứu & Phát triển nội bộ của riêng mình.

Thậm chí đến lúc đó, Don vẫn không phải là một quân cờ tất thắng. Mọi người khuyên tôi rằng, nếu cần tuyển một ai đó vào phòng Nghiên cứu & Phát triển, phải tuyển một chuyên gia Nghiên cứu & Phát triển đẳng cấp thế giới. Chứ còn một nhà nghiên cứu miễn dịch học? Thật khó biện giải chuyện làm sao một người trong lĩnh vực miễn dịch học lại có thể gia tăng giá trị cho việc theo đuổi sản phẩm mới của một công ty cà phê.

Nhưng tự thân tôi biết rằng chính sự thiếu kinh nghiệm về cà phê của Don lại chính là một trong những yếu tố khiến anh là một ứng cử viên lý tưởng. Chúng tôi không cần những người chỉ biết chúi mũi về quá khứ. Các kết quả phi truyền thống thường xuất phát từ những người có thể tư duy sáng tạo. Bạn không thể tìm ra một người như thế nếu cứ khăng khăng nhìn vào bên trong chiếc hộp.

Don vừa bước sang tuổi bốn mươi và thực sự đang tính đến chuyện thay đổi công việc. Nhưng anh không muốn đầu quân cho chúng tôi chỉ để vùi đầu vào một sản phẩm. Anh bảo sẽ chỉ đồng ý đề nghị của Starbucks nếu anh có thể phát triển một tầm nhìn chiến lược dài hạn và được hỗ trợ bằng một phòng thí nghiệm với các nhà nghiên cứu trong một ban chức năng mới. Sau nhiều phiên thảo luận, cuối cùng Don

cũng trở thành phó tổng giám đốc phụ trách Nghiên cứu & Phát triển vào năm 1993.

Chiết xuất mà Don lần đầu tiên tạo ra trong căn bếp ở Sacramento của mình đã mở ra những thế giới mới cho Starbucks. Nó cho phép chúng tôi giữ được chính xác hương vị của cà phê tươi mới pha làm thành phần chính trong một loạt các sản phẩm mới, bao gồm bia cà phê, kem cà phê, các loại đồ uống đóng chai uống liền.

Năm 1996 chúng tôi đầu tư vài triệu đô-la để xây dựng một Trung tâm Ứng dụng Tài nguyên Công nghệ cho Don. Trong một khu vực mật trên tầng bảy tòa nhà của chúng tôi, anh được trang bị bảy phòng thí nghiệm cùng ba mươi nhà khoa học và kỹ thuật viên làm việc với các công nghệ tinh vi như sắc ký khí, sắc ký lỏng cao áp, và điện đi qua mao dẫn. Hãy hỏi Don xem những thứ đó có nghĩa là gì! Một số thiết bị thậm chí còn rất hiếm thấy ngay cả ở những phòng thí nghiệm tốt nhất trên thế giới.

Cùng lúc đó, chúng tôi dành hơn 4 triệu đô-la xây một nhà máy thử nghiệm tân thời, đặt trong gara xe, để sản xuất chiết xuất và kiểm thử các công nghệ mới khác. Ban đầu chúng tôi chỉ định thực hiện các mẻ thử nhỏ, nhưng khi các sản phẩm mới nhanh chóng nóng sốt trên thị trường, chúng tôi phải chuyển sang các cấp độ sản xuất thương mại.

Đây là điều thực sự khác thường: một công ty cà phê, tuyển dụng các nhà khoa học và đầu tư hàng triệu đô cho Nghiên cứu & Phát triển.

Nó khác xa espresso.

Nó khác xa miễn dịch học.

Cái mà nó không còn cách xa nữa chính là thị trường.

ĐIỀU PHẢI ĐÁNH ĐỔI ĐỂ CHUYỂN SANG MỘT MÔ HÌNH MỚI

Tuy xuất sắc về mặt khoa học chuyên môn là thế, nhưng Don Valencia chưa có kinh nghiệm độc lập phát triển một sản phẩm thương mại. Bước đi này đòi hỏi công ty phải thực hiện một nước cờ quan trọng – một mối quan hệ đối tác mà ban đầu không mấy ai có thể hình dung ra.

Năm 1992, tôi tham dự một cuộc họp tối-mật tại Purchase, New York, trong căn phòng bề thế lát gỗ gụ của hội đồng quản trị công ty PepsiCo. Tháp tùng tôi là George Raynolds, bấy giờ là phó tổng giám đốc cao cấp phụ trách marketing của Starbucks, từng mười ba năm làm việc cho Frito Lay và Taco Bell và biết Pepsi rất rõ.

Tôi tiếp cận Pepsi theo đúng cách mà tôi tiếp cận mọi mối quan hệ đối tác khác của Starbucks: trước hết phải tìm đúng người. Chúng tôi sắp xếp gặp mặt tổng giám đốc Pepsi-Cola Bắc Mỹ, lúc đó là Craig Weatherup. Tôi đã nữa phần đinh ninh rằng một nhà điều hành cấp cao ở một công ty 33 tỷ đô-la sẽ mô phạm, xa cách, không thân thiện, và ra vẻ quan liêu, thế nên tôi hết sức ngạc nhiên khi Craig lại tể hiện hoàn toàn trái ngược: một người thân thiện, ấm áp và chân thành, biết thực sự trân trọng tinh thần dấn thân sáng tạo. Craig và tôi nhanh chóng hình thành một mối quan hệ tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, điều này về sau tỏ ra vô cùng quan trọng đối với sự hợp tác giữa hai công ty.

Ban đầu, cả hai chúng tôi đều không biết Pepsi và Starbucks sẽ phối hợp cùng nhau như thế nào. Nhưng tôi biết phải có cách nào đó giúp tận dụng sức phân phối khổng lồ của Pepsi để mở rộng Starbucks ra khỏi các cửa hàng bán lẻ và đứng vào một vị trí nổi bật hơn trong thị trường chính thống. Craig đề xuất chúng tôi nên thảo luận với nhóm nước-giải-khát-mới của Pepsi – là nhóm từng phát triển và tiếp thị thành công các sản phẩm giải khát đóng chai cho Lipton và Ocean Spray.

Trong suốt chuyến đi đến Tokyo của mình vào năm 1991, tôi đã khám phá ra các loại nước giải khát lạnh uống liền có cà phê phổ biến đến thế nào ở Nhật Bản, dù là đóng chai hay đóng lon. Người Nhật tiêu thụ 8 tỷ đô-la cho các loại đồ uống này mỗi năm, khoảng một phần ba tổng mức tiêu thụ cà phê của họ. Trái lại, bấy giờ con số này chỉ vỏn vẹn 50 triệu đô-la tại Hoa Kỳ. Coke đã tìm ra một thị trường tiềm năng tại Nhật Bản cho loại cà phê Georgia của họ, và tôi tin chắc nếu Starbucks có thể tạo ra một sản phẩm tuyệt vời hơn, chúng tôi sẽ thành công rự rỡ tại Bắc Mỹ và cuối cùng là cả thế giới. Tôi biết chúng tôi cần một đối tác có sức phân phối quốc gia mạnh mẽ để giúp chúng tôi bước vào lãnh địa này; làm gì có ai xuất sắc hơn Pepsi?

Tháng Bảy năm 1993, vào ngày làm việc đầu tiên của Don Valencia tại Starbucks, chúng tôi tổ chức cuộc tiếp xúc đầu tiên với bộ phận nước-giải-khát-mới của Pepsi. Don thậm chí còn chưa có phòng làm thí nghiệm, huống hồ là một đội ngũ hỗ trợ. Nhưng khi khả năng sản xuất một sản phẩm cà phê đóng chai được đề xuất, anh và chuyên gia cà phê Tim Kern bắt đầu thử nghiệm ngay lập tức.

Ít tháng sau, cùng với nhóm Nghiên cứu & Phát triển của Pepsi, họ phát triển được một thức uống cà phê tuyệt hảo, làm từ chiết xuất do Don tạo ra. Nó ngon hơn hẳn cà phê Georgia hay bất cứ loại cà phê lạnh nào khác trên thị trường. Chúng tôi hy vọng nó sẽ trở thành sản phẩm đầu tiên trên thị trường có khả năng tái xác lập trải nghiệm thưởng thức cà phê tại Hoa Kỳ.

Pepsi rất hứng thú, và chúng tôi cũng vậy. Chúng tôi lập ra một đội đặc nhiệm, nghiên cứu thị trường, và thảo luận về các lựa chọn khác nhau. Starbucks bé nhỏ, với doanh thu hàng năm chỉ hơn 200 triệu đô-la, bước vào bàn đàm phán liên doanh năm mươi-năm mươi với Pepsi, một công ty quy mô lớn hơn gấp trăm lần. Pepsi có sức mạnh thị trường khổng lồ và một triệu điểm phân phối, nhưng họ đồng ý trao cho chúng tôi mức độ chủ quyền khá lớn đối với thương hiệu và các công thức sản phẩm.

Tháng Tám năm 1994, Pepsi và Starbucks công khai tuyên bố hình thành Hợp tác Cà phê Bắc Mỹ, với mục tiêu tạo ra các sản phẩm cà phê phân phối đại chúng, bao gồm các thức uống cà phê đóng chai hoặc đóng lon.

Từ ngoài nhìn vào, mới liên doanh này có vẻ hơi kỳ quặc, không mấy nhất quán với hoạt động kinh doanh cốt lõi của Starbucks hay Pepsi, một sự thử nghiệm khác thường khó lòng tác động một cách hiệu quả lên kết quả kinh doanh của cả hai. Nhưng tôi cói nó là một bước chuyển đổi mô hình đột phá, một dấu hiệu cho thấy hoạt động kinh doanh của chúng tôi có thể tiến hóa theo những chiều hướng bất ngờ. Mục đích kinh doanh cốt lõi của chúng tôi hiện nay là mở rộng ra

một vòng tròn đồng tâm có bán kính lớn hơn: Các sản phẩm dựa trên cà phê.

Điều này đồng nghĩa với việc gỡ bỏ những hàng rào che chắn các cửa hàng của chúng tôi, nơi chúng tôi có thể chắc chắn kiểm soát được chất lượng và không gian thưởng thức, rồi tiến vào kênh phân phối mới không ít rủi ro. Nó đồng nghĩa với việc tạo ra các sản phẩm mang thương hiệu Starbucks nhưng không được bán trực tiếp bởi Starbucks. Nó đồng nghĩa với việc phối hợp cùng các đối tác liên doanh với nhiều vấn đề khác nhau. Nó cũng đồng nghĩa với việc tiếp cận được nhiều khách hàng tiềm năng hơn.

Tuy chúng tôi hết thảy đều nhận thức được những rủi ro liên đới, nhưng gần như không ai đánh giá đúng những nhập nhằng và rối rắm mà một mối quan hệ như thế sẽ buộc chúng tôi phải đối mặt.

Chẳng hạn như, đã có không ít tranh cãi về mức độ hấp dẫn của cà phê lạnh. Ở Nhật Bản, mọi người đã quen với nó, họ thậm chí còn mua cà phê từ máy bán hàng tự động. Nhưng ở Mỹ, cà phê lạnh luôn bị coi là thứ nước lợ đáng bị đổ xuống cống.

Nhiều người nhận định Pepsi và Starbucks là hai đối tác không phù hợp. Starbucks lôi cuốn những khách hàng tri thức với thẩm mỹ khắt khe, còn Pepsi lại hướng đến đại bộ phận người tiêu dùng. Những người theo chủ nghĩa thuần túy trong ngành kinh doanh cà phê cáo buộc rằng chúng tôi đã bán đứt linh hồn của mình.

Trên thực tế, mối quan hệ của chúng tôi vào thời gian đầu vô cùng khó khăn, văn hóa hai bên va chạm nhau mãnh liệt

làm rung chuyển hệ thống nhân sự của cả hai công ty. Sự căng thẳng giữa Pepsi và Starbucks vượt ngoài dự đoán, có lẽ vì chúng tôi đến với mối liên doanh này bằng các lý do khác nhau. Starbucks tìm cách dựa vào hoạt động phân phối của Pepsi, trong khi Pepsi muốn dựa vào chất lượng và sự toàn vẹn về thương hiệu Starbucks. Do quy mô khổng lồ của công ty họ, nhân viên Pepsi có xu hướng bị lèo lái bởi các quy trình và chỉ chú tâm vào từng dự án một, trong khi nhân viên Starbucks lại có xu hướng thực hiện nhiều dự án cùng một lúc. Pepsi lớn đến nỗi một ban chức năng có thể can dự vào một dự án mà các ban khác không hề hay biết, đây là điều chúng tôi khám phá ra khi Pepsi International tuyên bố liên doanh tại Trung Quốc với Maxwell House.

Nhưng những khác biệt có thể bổ sung cho nhau, miễn sao mỗi bên trân trọng những gì đối phương mang đến bàn đám phán. Thay vì đấu tranh cho đến khi một bên giành phần thắng, chúng tôi nỗ lực giải quyết các bất đồng bằng thiện chí và hướng tới các giải pháp tối ưu. Chúng tôi học cách trân trọng sự khác biệt thay vì bực bội về nó, và theo thời gian bắt đầu kết hợp ăn ý với nhau hơn. Tôi đánh giá đặc biệt cao vai trò của Craig Weatherup, hiện là Chủ tịch Công ty Pepsi-Cola Toàn cầu, Brenda Barnes, tổng giám đốc Pepsi-Cola, Mark Mangelsdorf, giám đốc điều hành liên doanh, và Brian Sweete, phụ trách marketing, đối với thành công của mối quan hệ hợp tác này, vì họ nhận ra giá trị dài hạn của dự án liên doanh và thương hiệu Starbucks.

Thế nhưng nỗ lực đầu tiên của chúng tôi lại thất bại. Mazagran là một loại cà phê đá có ga nhẹ mượn tên của một binh đoàn lê dương Pháp quốc đóng tại Algeria vào thế kỷ

mười chín. Khi chúng tôi thì điểm thị trường ở nam California vào năm 1994, sản phẩm này đưa đến những phản hồi trái ngược. Một số rất thích nó; những người khác lại ghét nó. Nhiều khách hàng sẵn sàng thử sản phẩm này vì thương hiệu Starbucks, nhưng Mazagran không mang lại cho khách hàng sự hài lòng như chúng tôi mong muốn. Cuối cùng chúng tôi thất vọng nhận ra rằng sàn phẩm mình tỏ ra quá tiểu nhược, nếu có thành công cũng phải mất rất nhiều thời gian bồi đắp từ từ.

Pepsi vô cùng kiên nhẫn. Nếu Craig Weatherup và tôi không có được mối quan hệ thẳng thắn vốn có ngay từ đầu, hẳn mọi chuyện đã kết thúc. Nhưng chúng tôi tin nhau và chắc rằng triển vọng hợp tác sẽ là rất lớn.

Vì thế chúng tôi tiếp tục cố gắng cho đến lúc tìm ra một phương pháp hiệu quả hơn, vào năm 1995. Frappuccino đã trở thành một cú hit lớn mùa hè năm đó, lôi kéo hàng vạn khách không phải người thích cà phê, khiến các cửa hàng của chúng tôi luôn chật niêm khách vào giấc xế trưa và những tháng nóng trong năm, vốn là thời điểm kinh doanh không hiệu quả đối với ngành cà phê. Một ngày nọ, giữa phiên thảo luận căng thẳng về tương lai của Mazagran, tôi nói: “Sao ta không phát triển một phiên bản Frappuccino đóng chai?” Các nhà điều hành phía Pepsi ngay lập tức tán đồng.

Đi đến ý tưởng này là chuyện dễ. Để thực sự đưa Frappuccino vào các chai thủy tinh và bày bán ở siêu thị mới là chuyện khó. Tại các cửa hàng của chúng tôi, Frappuccino được pha chế bằng các máy xay sinh tố, với đá bào. Chúng cũng có chứa sữa, một thành phần có tuổi thọ bảo quản khá

ngắn. Một vài nỗ lực ban đầu thất bại, hương vị rất tệ. Phải mất nhiều tháng thử nghiệm trước khi các đội Nghiên cứu và Phát triển phối hợp của chúng tôi cho ra đời sản phẩm Frappuccino đóng chai ngon được như pha chế ở cửa hàng. Sau khi hoàn thành, tôi biết sản phẩm này chắc chắn sẽ giành chiến thắng.

Chúng tôi vững tin vào sản phẩm của mình tới mức thậm chí còn không thí điểm thị trường trước. Pepsi tăng tốc hoạt động sản xuất nhanh hết mức có thể, nhưng dù vậy chúng tôi vẫn chỉ có thể cung cấp đủ hàng cho các siêu thị khu Bờ Tây vào mùa hè năm 1996.

Phản ứng của thị trường khiến chúng tôi choáng ngợp. Trong vòng ít tuần đầu tiên ra mắt Frappuccino đóng chai, chúng tôi đã bán được gấp mười lần số lượng dự toá n. Chúng tôi không thể sản xuất kịp để đáp ứng nhu cầu thị trường. Các siêu thị liên tục hết hàng, và khách hàng phát cuồng vì điều đó. Chúng tôi phải hủy bỏ mọi chiến lược hỗ trợ marketing.

Cả Pepsi cũng choáng voáng, Frappuccino đẩy nhanh gấp đôi tốc độ thí điểm mà họ dự báo – và tăng hơn 70 phần trăm phản hồi tích cực từ phía khách hàng, vượt xa nhiều sản phẩm nước giải khát Đời mới khác. Doanh số Frappuccino ngang bằng hoặc thậm chí còn vượt mặt doanh thu ban đầu của Lipton hay Ocean Spray. Rốt cuộc, chúng tôi buộc phải rút chúng xuống khỏi các kệ hàng cho đến khi có thể tăng khả năng sản xuất của mình.

Frappuccino đóng chai là một thành công lớn mà chúng tôi vẫn luôn kỳ vọng. Nó đưa chúng tôi đến với các siêu thị và ngành kinh doanh nước giải khát uống liền.

Suốt mùa hè, chúng tôi thường xuyên tiếp xúc với bên Pepsi để đánh giá mức tăng cầu bất ngờ và nguồn cung thiếu hụt. Tháng Chín, chúng tôi thống nhất quyết định đầu tư hàng triệu đô-la nhằm cùng lúc xây dựng ba xưởng đóng chai lớn cho Frappuccino. Đây là khoản đầu tư đơn lẻ nhất mà Starbucks từng thực hiện. Với việc các siêu thị tiếp tục phát sốt vì sản phẩm này, chúng tôi lên kế hoạch triển khai ra thị trường toàn quốc vào một ngày mùa hè năm 1997. Một lần nữa, chúng tôi hướng tới một mục tiêu tưởng như vượt ngoài tầm với. Nhưng chúng tôi tự tin rằng mình có thể thành công.

ĐÂU LÀ CÁCH GIÚP TA VỪA GIỮ ĐƯỢC BẢN SẮC VỪA ĐỘT PHÁ SÁNG TẠO?

Giá trị của thương hiệu Starbucks là một tài sản vô giá. Mọi quyết định của chúng tôi đưa ra phải góp phần vào sự bền vững và đặc biệt của nó. Bởi thế mỗi lần tạo ra một sản phẩm mới, chúng tôi phải cân nhắc những rủi ro có thể xãy ra. Nếu chúng tôi thu hút được khách hàng bằng các sản phẩm sáng tạo của mình, Starbucks có thể phát triển rực rỡ. Nhưng chúng tôi phải đảm bảo rằng mình không làm gì ảnh hưởng tiêu cực đến sự toàn vẹn của thương hiệu Starbucks.

Việc tạo ra các sản phẩm mới thông qua hợp tác liên doanh nay đã trở thành một phần trọng tâm trong phương pháp kinh doanh của chúng tôi. Năm 1995, chúng tôi phối hợp cùng nhà máy bia Redhook của Seattle để cho ra đời Double Black Stout, một loại bia đen có chứa một lượng chiết xuất cà phê Starbucks. Nó khiến rất nhiều khách hàng của Redhook ngạc nhiên và thích thú. Sau đó chúng tôi tiến

vào một ngã rẽ mới mà không một nhà sáng lập ban đầu nào của Starbucks có thể tưởng tượng nổi: kem cà phê.

Tháng Mười năm 1995, kem Starbucks thậm chí còn chẳng nằm trong kế hoạch kinh doanh của chúng tôi. Đến tháng Bảy năm 1996, nó đã có mặt khắp các siêu thị trên cả nước, đứng ở vị trí số một.

Mặc dù nhiều năm nay Howard Behar vẫn luôn hối thúc chúng tôi sản xuất kem, tôi chưa bao giờ thấy đó là một đề xuất kinh doanh nghiêm túc. Nhưng chiết xuất của Don Valencia đã giúp tôi thấy được khả năng mang hương vị cà phê nguyên chất đến với một loạt các sản phẩm chúng tôi vốn vẫn cho rằng không phù hợp. Vì vậy khi Harry Roberts, phó tổng giám đốc kinh doanh, đến gặp tôi cùng bản đề xuất cho sản phẩm kem vào tháng Tám 1995, tôi đồng ý để anh mời một vài nhà sản xuất lớn trao đổi cùng chúng tôi. Sau vài cuộc họp thú vị, chúng tôi chọn hãng kem Dreyer's làm đối tác vì họ có hệ thống phân phối toàn quốc và có kinh nghiệm sản xuất kem siêu thượng hạng. Dreyer's cũng sẵn lòng sản xuất và phân phối kem Starbucks mà không cần chia sẻ thương hiệu, hay đặt tên của họ bên cạnh tên của chúng tôi trên các sản phẩm kem.

Don Valencia mang chiết xuất cà phê của mình đến với Dreyer's, và các chuyên gia kem của họ bắt đầu phối hợp cùng các chuyên gia cà phê chúng tôi để cho ra đời một số hương vị khác nhau.

Tháng Chín, tổng giám đốc của Dreyer's Rich Cronk đưa một đội ngũ cấp cao đến Seattle gặp gỡ chúng tôi và đánh giá một vài mẫu thử. Cũng như chúng tôi, phía Dreyer's đều mặc sơ-mi ca-rô hoặc kẻ sọc, hết sức thoải mái và thân thiện,

cởi mở và nhiệt thành. Tôi hỏi họ, “Sao các cậu giở phom hay thế?”

Họ cười và đáp lời, “Sao các cậu giữ tỉnh táo được hay thế?”

Trong một bài trình bày, họ chỉ ra quy mô của cơ hội thị trường (vào khoảng 100 triệu đô-la) và đề xuất từ năm đến sau hương vị kem cà phê khác nhau. Thế rồi họ quyết trưng ra ba loại kem mẫu đã chuẩn bị sẵn. Chúng tuyệt ngon, đậm đà và rất mịn, với hương vị đặc trưng của cà phê sẫm màu Starbucks.

Tôi đưa mắt về Behar rồi nói, “Rốt cuộc thì điều ngài muốn cũng sắp trở thành sự thật.”

Nó có vẻ là một cơ hội lớn, đúng thời điểm, và đúng đối tác. Tôi biết sản phẩm này sẽ đẩy mạnh giá trị thương hiệu và đánh bóng hình ảnh của chúng tôi. Vì thế tôi đặt ra một mục tiêu,” Tôi tuyên bố. “Loại kem siêu thượng hạng, ngon hơn cả Ben và Jerry’s, ngon hơn cả Häagen-Dazs. Cao cấp nhất. Hãy bắt tay vào hành động.”

Việc phát triển một sản phẩm mới ở tốc độ cao như thế với một đối tác mới tiềm tàng vô số rủi ro, nhưng bộ phận pháp lý đã giúp chúng tôi xử trí hết mọi vấn đề. Các sản phẩm cuối cùng cũng có chất lượng cao đến mức cả hai bên đều hết sức tự hào.

Khi ra mắt tại các siêu thị vào tháng Tư, doanh số kem của Starbucks tạo nên một cơn sốt lớn. Chúng tôi giới thiệu năm hương vị đặc biệt: Cà phê Rang Ý, Lốc Xoáy Rang Sẫm Màu Espresso, Javachip, Cà Phê Hạnh Nhân, và Lốc Xoáy Mocha Va-ni, năm tiếp theo thì thêm hương vị Latte Ít Béo.

Suốt tháng Bảy, thậm chí trước cả khi triển khai ra toàn bộ 10.000 cửa hàng tạp hóa, chúng tôi đã vượt qua Häagen – Dazs để trở thành thương hiệu kem cà phê hảo hạng số 1 tại Hoa Kỳ - với chi phí quảng cáo rất ít.

Khách hàng hào hứng đón nhận cả kem cà phê lẫn Frappuccino. Những người chưa từng bước vào một cửa hàng Starbucks nào cũng đang bắt đầu thử các sản phẩm của chúng tôi.

Chúng tôi đang tận dụng giá trị thương hiệu, nhưng theo một cách hết sức mạo hiểm, một con đường có thể đưa chúng tôi đến thành công rực rỡ hoặc thất bại thảm hại. Thời gian biểu eo hẹp lại càng làm gia tăng nguy cơ rủi ro. Các công ty khác hẳn đã rút khỏi canh bạc này.

Liệu những quyết định chúng tôi đưa ra có đúng đắn không?

Tri thức marketing thông thường bảo rằng mọi thương hiệu đều có những hạn chế của nó. Nếu bạn tham lam tiến bước vào mọi lãnh giới, thương hiệu của bạn sẽ nhanh chóng bị xem là thứ hàng thấp cấp. Chúng tôi chỉ đặt thương hiệu Starbucks vào những sản phẩm cao cấp nhất thể hiện được giá trị chuyên nghiệp về cà phê đã được khẳng định của chúng tôi.

Kem và Frappuccino gần như nghiễm nhiên trở thành những mặt hàng kinh doanh phát triển nhanh chóng và thu lợi nhuận cao cho Starbucks, nhưng đó chưa phải là tất cả. Chúng tôi muốn thu hút thêm các khách hàng mới đến với Starbucks, và chúng tôi muốn mọi người biết rằng công ty này không đơn thuần chỉ biết ngồi yên trên chiến thắng. Các

sản phẩm mới cho thấy công ty Starbucks quyết tâm dốc hết sức mình để sáng tạo và làm mới bản thân.

Những cơ hội này mở ra cho chúng tôi vì chúng tôi đã khẳng định được giá trị của thương hiệu ở cấp bán lẻ, thông qua danh tiếng truyền miệng về cà phê chất lượng cao. Một khi mọi người đã tin vào thương hiệu Starbucks, chúng tôi có thể tự do thử nghiệm, trong phạm vi các biến số được cân nhắc kỹ lưỡng. Trên thực tế, gần đây chúng tôi đã bắt đầu thí điểm cà phê nguyên hạt tại các siêu thị, một kênh phân phối chúng tôi né tránh vào thời kỳ đầu vì cà phê ở các cửa hàng tạp hóa vẫn thường bị coi là thứ cấp. Nếu chúng tôi tiến hành nước cờ trước khi tên tuổi Starbucks đã được khẳng định, hẳn công ty đã bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Nhưng giờ đây, chúng tôi đang mang cà phê nguyên hạt thượng hạng đến với những thị trường quá thưa hoặc quá nhỏ nên không thể xây dựng cả một cửa hàng. Mặc dù không có người thợ pha chế cà phê nào có mặt để giải thích về các công thức chế biến khác nhau, đa số những người mua đều đã biết rằng Starbucks đại diện cho chất lượng cà phê cao cấp nhất.

Tất cả những thiện chí và niềm tin mà chúng tôi đã xây dựng được sau hai mươi lăm năm có thể ngay lập tức bốc hơi nếu khách hàng cho rằng các sản phẩm siêu thị này hạ cấp và vô vị. Đây là một sự cân bằng hết sức mong manh. Chúng tôi phải mang lương tâm của mình vào công việc. Nếu chúng tôi thành công, các sản phẩm mới sẽ làm mới thương hiệu, chứ không làm xói mòn nó. Thị trường sẽ luôn cho chúng tôi biết con đường mình đang đi là đúng hay sai.

Sống trong cùng một thành phố với Microsoft, tôi nhận thức rất rõ rằng, thậm chí ở các ngành kinh doanh công-

nghệ-thấp như cà phê, một thế lực mới có thể đánh bật mọi nhà vô địch xuống vị trí á quân chỉ trong một đêm. Tôi không ngừng nỗ lực để đảm bảo rằng Starbucks luôn đón đầu được mọi nguy cơ trước bất cứ người nào khác. Trên thực tế, Don Valencia đang dốc hết sức mình vì nhiệm vụ đó ngay cả khi tôi đang viết cuốn sách này.

17

Khủng hoảng giá cả, khủng hoảng giá trị

Chính nhờ sự hiện hữu của lý trí
trong những tình huống khẩn cấp chưa hề kinh qua,
giá trị đích thực của con người mới được thử lửa.

James Russell Lowell, **Abraham Lincoln**,
đăng trên tờ *North American Review,* tháng Giêng năm 1864

NGÀY SƯƠNG GIÁ ẬP ĐẾN

Một buổi sáng tháng Sáu năm 1994, tôi phải thức dậy để đối mặt với cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất trong lịch sử Starbucks. Nó đến không một lời cảnh báo trước. Đó chẳng phải lỗi của ai cả, chúng tôi chẳng thể tiên liệu được trước điều gì, chúng tôi cũng chẳng biết phải xoay xở ra sao.

Tôi vừa khởi hành chuyến du lịch theo dự định sẽ là kỳ nghỉ dài nhất của mình suốt mười năm nay. Sheri đã phải nhượng bộ biết bao nhiêu lần du lịch bị trì hoãn rồi hủy bỏ vì lẽ tôi ngày càng bận rộn với việc phát triển kinh doanh. Nhưng cuối cùng tôi cũng thấy yên tâm vì Starbucks đang được điều hành rất tốt và tôi có thể dành hẳn hai tuần nghỉ ngơi cùng gia đình. Sau bốn năm làm giám đốc tài chính, Orin Smith vừa được bổ nhiệm chức tổng giám đốc. Cả hai chúng tôi đều không hề thấy trước được việc cậu ấy sắp gặp phải một thử thách to lớn.

Tôi đã thuê một căn nhà nhỏ trên bờ biển ở Hamptons, khá gần nơi Sheri và tôi gặp nhau lần đầu, không mấy xa nơi chúng tôi kết hôn. Bọn trẻ sẽ có dịp ở bên mẹ tôi, em gái tôi Ronnie, em trai tôi Michael và gia đình cậu ấy, cũng như những họ hàng thân thích khác của chúng tôi ở New York. Ngôi nhà này sẽ trở thành một ốc đảo nhỏ, nơi không ai biết chúng tôi, nơi gia đình và bè bạn có thể đến chơi mà chẳng phải lo lắng chuyện công sở hay trường lớp. Sheri và bọn trẻ dự tính ở lại một tháng. Tôi sẽ ở cùng hai tuần đầu tiên, sau đó quay lại Seattle hai tuần, và rồi bay về New York đón cả nhà.

Căn nhà hoàn toàn hợp ý chúng tôi: một căn nhà ốp ván trắng nhỏ bé với tầng nóc rộng rãi, chỉ cách biển tầm một trăm thước. Mặt trời tỏa nắng rực rỡ khi chúng tôi đến, và bọn trẻ ngay lập tức đi thay đồ bơi. Sheri vừa cười vừa ê a hát thầm khi sửa soạn, đã bao năm nay đây là lúc tôi thấy nàng hạnh phúc nhất. Hai ngày đầu chúng tôi lo sắp xếp lại căn nhà và đi khám phá thị trấn cùng bãi biển với bọn trẻ.

Đến buổi sáng thứ ba, thứ Hai, ngày 27 tháng Sáu, tôi gọi điện về văn phòng kiểm tra tình hình – một thói quen thường nhật mà thật không may tôi chưa thể bỏ được. Tôi đã đợi tới tận 11 giờ trưa để gọi về Seattle đúng thời điểm bắt đầu ngày làm việc ở bờ Tây. Tôi đứng ở nhà bếp bấm số, mặc quần short với sơ mi thụng, vừa gọi vừa nhìn ra ngoài khoảng sân sau nơi bọn trẻ hay chơi. Tôi vừa đấu bóng rổ với con trai tôi và vẫn còn nghe tiếng nó rê bóng bên ngoài.

Ngay khi cô trợ lý Georgette Essad nhận ra giọng tôi, cô cuống cuồng:

"Ngày cần nói chuyện với Orin và Dave ngay."

"Có chuyện gì thế?" Tôi hỏi.

"Đơn giản là ngài phải nói chuyện với họ ngay" là tất cả những gì cô nói.

Bụng tôi như thắt lại khi những khả năng tồi tệ nhất hiện lên trong đầu tôi. Tôi dám chắc có điều gì đó nghiêm trọng đã xảy ra.

Tôi được nối máy vào một phòng họp, nơi Dave Olsen và Orin Smith đang đợi.

"Howard," Orin nói, giọng nói vốn từ tốn của cậy ấy hốt hoảng, "đang có một đợt sương giá dự dội ở Brazil. Giá cà phê lên cao khủng khiếp."

Brazil ư? Starbucks thậm chí chẳng mua lấy một gram cà phê nào ở Brazil. Hầu hết cà phê Brazil rốt cuộc đều bị đem đóng lon hết.

Nhưng tôi ngay lập tức hiểu ra ảnh hưởng của đợt sương giá đó. Brazil sản xuất hơn một phần tư lượng cà phê thế giới, nên nếu sản lượng ở Brazil sụt giảm sẽ đẩy giá cà phê ở khắp nơi tăng cao. Vì Starbucks chỉ mua loại cà phê chất lượng hàng đầu, thông thường chúng tôi phải trả thêm một khoản tiền phụ trội ngoài mức giá cà phê niêm yết tại Trung tâm Giao dịch Cà phê, Đường & Cacao ở New York. Mức phụ thu cà phê tươi chuẩn thường được Trung tâm này quy định là Chi phí C, và khi nó tăng lên thì giá cả của chúng tôi cũng tăng lên.

Orin bảo tôi rằng sáng hôm đó Chi phí C đột nhiên tăng vọt; nhảy từ 1,26 đô-la lên 1,80 đô-la một pound, mức giá cao nhất kể từ năm 1986, hơn rất nhiều mức 80 xu của bốn

tháng đầu năm. Hậu quả là một trong các chi phí kinh doanh cơ bản của chúng tôi đội lên gấp đôi, và giá cà phê tươi vẫn tiếp tục tăng. Giá cổ phiếu Starbucks bắt đầu xuống.

Lần gần đây nhất một đợt sương giá lạnh tấn công Brazil là vào năm 1975, lúc đó giá cà phê tăng lên tới 3,4 đô-la một pound và duy trì mức giá cao trong nhiều năm trời. Đợt "sương giá đen" truyền thuyết đó đã lấy đi gần hết sản lượng cà phê ở Brazil. Bấy giờ, Starbucks mới chỉ có ba cửa hàng. Giờ đây, với tận 350 cửa hàng, chúng tôi gặp phải một vấn đề nghiêm trọng. Sẽ ra sao nếu giá cà phê tăng gấp đôi thêm một lần nữa?

Trong vòng năm phút tôi nhận ra kỳ nghỉ của mình đã kết thúc. Tôi sẽ phải bắt chuyến bay sớm nhất có thể về Seattle. Dù họ không yêu cầu tôi quay về, chúng tôi đều biết chúng tôi cần chung tay giải quyết vấn đề này. Thật không phải khi để Orin, ngay trong tháng đầu tiên trên cương vị mới, phải một mình xoay xở chuyện này.

Cuộc điện thoại đó làm đảo lộn toàn bộ cuộc sống của tôi – không chỉ trong mùa hè năm đó mà còn kéo theo cả năm kế tiếp. Trên thực tế, phải mất đến trọn hai năm chúng tôi mới giải quyết được hết các vấn đề xảy ra ngày hôm đó.

Tôi gác máy và đứng lặng một giây, không khỏi sững sờ trước mức độ quan trọng của sự kiện này. Tôi gọi Sheri, nàng đang ở ngay phòng bên và có thể nghe thấy tiếng tôi. Khi nàng bước vào nhà bếp, tôi có thể thấy ngay được rằng nàng đang vừa tràn đầy lo lắng, vừa gắng không tỏ ra thất vọng.

"Em sẽ không tin được chuyện này đâu," tôi nói. "Anh phải về Seattle."

CHÚNG TÔI CÓ NÊN TĂNG GIÁ KHÔNG?

Tôi bắt chuyến bay sáng sớm và đến văn phòng lúc 12:30. Orin đã sắp xếp một cuộc họp, thế nên khi tôi vừa bước vào, ngay lập tức bao quanh tôi là những khuôn mặt đầy lo lắng của ban lãnh đạo Starbucks. Nhiệm vụ của chúng tôi là cùng nhau xử trí cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất đang ở ngay trước mắt. Cảm giác lo sợ và không chắc chắn của mọi người gần như hiện rõ mồn một. Tôi muốn cam đoan với họ rằng chúng tôi có thể giải quyết được vấn đề này, nhưng ngay chính bản thân tôi cũng đầy hoài nghi.

Quanh bàn họp là các giám đốc đại diện cho từng nhiệm vụ riêng: thu mua cà phê, dự trữ, rang cà phê, tài chính, kế hoạch, hoạt động bán lẻ, đặt hàng qua thư và đại lý bán sỉ. Trước hết chúng tôi cần hiểu rõ mức độ sâu rộng của các vấn đề chúng tôi đang đối mặt và những rủi ro liên đới. Tầm vóc và quy mô của Starbucks đòi hỏi phải có nguyên tắc và sự tinh nhạy đặc biệt đối với những thứ không nằm trong tầm kiểm soát của chúng tôi.

Mỗi người đưa ra một báo cáo tình trạng riêng – trong trường hợp này nó chẳng khác nào một phép nghịch hợp, bởi lẽ tình hình đang thay đổi từng giây từng phút do giá cà phê ngày càng tăng cao.

Dave Olsen đặt đợt sương giá này trong một bối cảnh lịch sử để chúng tôi cùng phân tích. Mỉa mai thay, trong suốt hai năm vừa qua, anh lúc nào cũng lo lắng vì giá cà phê ở mức

quá thấp. Cuối những năm 1980, các nước sản xuất cà phê thuộc Tổ chức Cà phê Quốc tế đã nỗ lực nâng giá bằng cách sử dụng hệ thống hạn ngạch xuất khẩu. Nhưng vào tháng Bảy năm 1989, hiệp ước này tan rã, và giá cà phê trượt xuống mức thấp kỷ lục. Thế giới tràn ngập cà phê do sản lượng toàn cầu đạt mức cao kỷ lục, vượt hẳn so với nhu cầu tiêu dùng. Khoảng năm 1992, Chi phí C rơi xuống mức 50 xu một pound, thấp hơn rất nhiều so với chi phí sản xuất.

Có lẽ bạn nghĩ Dave và các đơn vị thu mua cà phê khác sẽ vui mừng khi giá cả thấp như thế, nhưng trên thực tế, anh rất lo lắng trước những hệ quả tiêu cực của nó. Nông dân trồng cà phê khắp thế giới không thể kiếm nổi tiền mua phân bón và chẳng bận tâm đến chuyện tỉa xén cây cành, thế nên ở nhiều vùng sản lượng cà phê thu hoạch bắt đầu sụt giảm. Một số nông dân nhổ hết cà phê và trồng các loại cây khác, chẳng hạn như mía đường. Mặc dù điều đó làm giảm mạnh sản lượng cà phê thế giới, xuống dưới hẳn mức tiêu thụ toàn cầu, nguồn dư cung từ những năm trước khiến giá nằm ở mức tương đối thấp trong một thời gian. Khoảng đầu năm 1994, Chi phí C chỉ tăng tới mức 80 xu, vẫn còn rất thấp so với mức trung bình.

Dave thực sự thở phào khi giá bắt đầu tăng lên vào tháng Tư năm 1994. Anh đã đi rất nhiều nơi và nỗ lực trong nhiều năm nhằm xây dựng các mối quan hệ với nông dân trồng cà phê và các nhà xuất khẩu. Thế nên anh đã tận mắt chứng kiến những hậu quả tiêu cực họ phải gánh chịu khi giá cà phê xuống thấp. Anh biết rằng việc giữ cho giá cả ở mức vừa phải là vô cùng cần thiết nhằm đảm bảo một nguồn cung liên

tục cà phê có chất lượng. Vào tháng Năm, thị trường hồi phục, giá cà phê lên mức hơn một đô-la một pound.

Trong suốt thời gian giá cà phê xuống thấp, thật may là Dave đã giữ được nguồn cà phê tươi đủ cho khoảng mười tháng, bằng các hợp đồng dài hạn với mức giá cố định – đa phần của một số nước truyền thống, còn lại là của một số nước khác. Mua hàng trước là chiến lược chúng tôi thường áp dụng nhằm đảm bảo nguồn dự trữ và cũng là một khoản đầu tư hợp lý cho nguồn vốn của Starbucks. Các hợp đồng dài hạn cũng cho phép chúng tôi đảm bảo được nguồn cung hạn chế các sản phẩm cà phê chất lượng hàng đầu. Trên hết, chúng tôi đứng ở một vị trí tốt hơn hẳn so với rất nhiều công ty cà phê chuyên biệt vì chúng tôi quy tất cả về một mối: Chúng tôi mua và rang tất cả các sản phẩm cà phê mà chúng tôi bán, thay vì mua các hạt cà phê rang sẵn của các đơn vị rang cà phê độc lập.

Sau khi đợt sương giá ập đến, tôi cảm thấy bớt lo lắng đôi phần khi biết chúng tôi vẫn còn khá nhiều cà phê dự trữ. Nhưng nếu giá cà phê vẫn tiếp tục tăng thì sao? Liệu bây giờ chúng tôi có nên mua thêm cà phê trước khi chúng tăng đến mức chóng mặt không? Đó chẳng phải là những quyết định chúng tôi có thể đưa ra một sớm một chiều.

Suốt vài ngày sau, điện thoại inh ỏi tiếng các cổ đông lớn, các nhà phân tích chứng khoán, các nhà mậu dịch, và các phóng viên gọi đến tìm hiểu phản ứng của chúng tôi. Chúng tôi buộc phải đưa ra một số quyết định. Chúng tôi có nên tăng giá hay không? Nếu có thì tăng bao nhiêu và vào thời điểm nào? Liệu điều đó sẽ có tác động gì lên doanh số bán hàng?

Ba nhà sản xuất cà phê rang lớn, Nestlé, Kraft General Foods, và Procter & Gamle, tăng giá ngay lập tức các mặt hàng cà phê lon của họ. Họ chia nhau kiểm soát khoảng 70 phần trăm thị trường cà phê Hoa Kỳ. Với nguồn dự trữ ít và lợi nhuận cận biên hẹp, họ khó lòng tìm ra lựa chọn nào khác. Chỉ trong tuần đó các mức giá của Folgers đã tăng lên gấp đôi.

Chúng tôi quyết định không tăng các mức giá bán lẻ ngay. Thế sẽ là không công bằng với khách hàng. Tôi còn nhớ mọi người đã giận dữ đến mức độ nào khi các công ty xăng tăng vọt giá ngay khi giá dầu vừa tăng lên, nhằm phản ánh các chi phí thay thế, mặc dù họ có sẵn nguồn dự trữ của hàng tháng trời. Chúng tôi quyết định tiếp tục chờ xem điều gì sẽ xảy ra với giá cà phê tươi.

Đúng hai tuần sau cú sốc đầu tiên, chúng tôi nhận tiếp một cú thứ hai. Vào ngày 11 tháng Bảy, lại là thứ Hai, tôi thức dậy và nghe được một tin khủng khiếp. Brazil vừa bị tấn công bởi một đợt sương giá mới, còn dữ dội hơn đợt trước. Các ước tính ban đầu cho thấy đợt sương giá đầu tiên đã tàn phá 30 phần trăm sản lượng thu hoạch của Brazil; còn đợt sương giá lần này đã cướp trắng thêm ít nhất 10 phần trăm nữa. Cổ phiếu Starbucks phản hồi bằng cách rơi xuống mức cực thấp trong ba tháng bắt đầu từ ngày hôm đó.

Trong vài ngày, giá cà phê tươi nhảy lên mức 2,74 đô-la một pound – tăng hơn 330 phần trăm mức giá ba tháng trước. Với tôi, cơn ác mộng này đến nhanh như chỉ mới hôm qua. Một cú đấm móc hạ tôi đo ván.

Ngày nào chúng tôi cũng mở các cuộc họp, không khí im lặng trong căng thẳng và vội vã. Tôi không cho rằng đa số

nhân viên Starbucks thực sự hiểu được tình hình trầm trọng đến mức nào và chúng tôi đang lo sợ ra sao. Doanh thu đã tăng hơn 50 phần trăm một năm trong bốn năm liền, và các nhà đầu tư Phố Wall đang đón đợi các nguồn lợi nhuận đều đặn trong những năm tới. Nếu chúng tôi không đáp ứng được kỳ vọng của họ, giá cổ phiếu có thể xuống thấp đến mức chúng tôi sẽ gặp phải vô vàn khó khăn trong việc thu hút vốn cho những dự án mở rộng trong tương lai. Các thương nhân dự đoán giá cà phê có thể đạt ngưỡng 4 đô-la. Tất cả các thông tin chúng tôi nắm được – về đợt sương giá năm 1975, về sự cạn kiệt của nguồn cung cà phê thế giới, về sản lượng sụt giảm ở tất cả mọi nơi – buộc chúng tôi phải tin rằng những phỏng đoán đó hoàn toàn có thể trở thành hiện thực.

Ba ông lớn cà phê lại một lần nữa nhanh chóng tăng giá.

Trong nội bộ công ty, chúng tôi tranh cãi kịch liệt về chuyện tăng hay không tăng giá bán lẻ. Một số thành viên hội đồng bày tỏ chủ trương cẩn trọng, họ cho rằng việc tăng giá đột xuất là giải pháp đơn giản tạm thời có tác động tiêu cực vì nó không khuyến khích doanh nghiệp nỗ lực cắt giảm chi phí và nâng cao hiệu quả lao động. Họ nghĩ điều đó sẽ đặt chúng tôi vào thế bất lợi. Nhưng khi nguyên liệu đầu vào tăng nhanh như tên lửa, chúng tôi buộc phải hành động.

Vào ngày 13 tháng Bảy chúng tôi tuyên bố sẽ bắt đầu tăng các mức giá chỉ khoảng dưới 10 phần trăm vào ngày 22 tháng Bảy. Mặc dù các thức uống cà phê chỉ tăng từ 5 đến 10 xu một cốc, giá cà phê nguyên hạt lại tăng đến khoảng 1,25 đô-la một pound, lên mức trung bình khoảng 8,50 đô-la. Các khách hàng lâu năm sẽ phản ứng ra sao đây? Giá của chúng

tôi vốn từ trước đã cao hơn hẳn giá cà phê ở siêu thị rồi. Liệu khối lượng doanh thu cà phê nguyên hạt của chúng tôi có trượt dốc thê thảm không?

Chúng tôi tỉnh táo chọn con đường đi khác hẳn các công ty xăng dầu và các công ty thực phẩm đóng gói lớn. Chúng tôi không tăng giá để trang trải các chi phí thay thế hiện tại, không ngay lập tức trút gánh nặng giá nguyên liệu tăng lên người tiêu dùng. Nếu làm thế, giá chúng tôi đã tăng nhanh và tăng mạnh lên hơn rất nhiều, không khác gì các loại cà phê đóng hộp vẫn bán ở siêu thị. Thay vào đó, chúng tôi chỉ cố gắng bù đắp các khoản tăng chi phí thực tế trong năm tài khóa 1995.

Trong suốt thời gian này, vai trò của tôi là lèo lái công ty đi đúng hướng, củng cố niềm tin rằng chúng tôi rồi sẽ lành lặn vượt qua cuộc khủng hoảng này. Tôi cũng đi đầu trong việc truyền đạt cho thế giới bên ngoài thấy được vấn đề của chúng tôi. Chúng tôi phải linh hoạt xử trí tùy từng phân khúc, trong đó có Phố Wall, nơi các nhà đầu tư hết mức lo lắng và mức độ bị ảnh hưởng của Starbucks. Họ đang đánh cược giữa ngắn hạn và dài hạn. Cùng với Dave và Olsen, tôi giải thích tình hình cho các đối tác, rồi Orin và tôi bàn luận cùng các nhà đầu tư. Chúng tôi thường xuyên tổ chức hội nghị từ xa và giữ cho hộp thư thoại luôn được cập nhật tình hình trên toàn quốc, đồng thời đăng thông cáo tại các cửa hàng để mọi người có thể nắm rõ tình hình.

Điều chúng tôi cố gắng làm là thành thật với khách hàng và thẳng thắn giải thích cho họ thấy rằng các khoản chi phí đã tăng cao và chúng tôi không còn lựa chọn nào khác là phải chuyển một phần gánh nặng sang họ để có thể tiếp tục

kinh doanh. Thật may mắn khi mối quan hệ mà chúng tôi xây dựng được với các khách hàng và đặc biệt là với các đối tác cho phép chúng tôi làm được điều cần làm. Phần lớn khách hàng phản hồi lại rằng họ sẵn sàng trả giá cao hơn để được phục vụ loại cà phê thượng hạng nhất.

CHI PHÍ DÀI HẠN VÀ CÁC QUYẾT ĐỊNH NGẮN HẠN

Phía sau hậu trường, chúng tôi còn có những quyết định khó khăn khác cần phải đưa ra. Liệu chúng tôi có nên mua thêm cà phê ở mức giá hiện tại để phòng khi chúng tăng cao hơn? Hay có khi nào 2,74 đô-la đã là đỉnh điểm rồi, và có phải tốt hơn là nên chờ mua khi giá giảm xuống thấp hơn không? Khi thị trường ở mức 80 xu, chúng ta mơ về mức 70 xu và lo sợ mức 1 đô-la. Giờ đây thị trường vào khoảng 2,50 đô-la, chúng tôi mơ về mức 2 đô-la và lo sợ mức 4 đô-la.

Vấn đề trở nên cấp thiết vào một ngày tháng Bảy đầy căng thẳng, khi chúng tôi phải quyết định liệu có nên ký hợp đồng mua vào một lượng lớn – hàng ngàn bao – cà phê Colombia hay không. Ở mức giá cao thế này, đây là quyết định đáng giá nhiều triệu đô-la, hơn gấp ba lần lượng tiền chúng tôi sẽ phải trả nếu quay lại ba tháng trước. Việc thu mua lần này có thể là bước đi thông minh đón đầu các khả năng tăng giá nhưng cũng có thể là nước cờ sai lầm tai hại được thực hiện khi giá cả đang ở mức cao nhất.

Trong khi chúng tôi hết thảy đều đang đau đầu trăn trở, phong thái bình tĩnh và các chỉ đạo sáng suốt về thị trường tài chính của Orin giúp chúng tôi duy trì được trạng thái cân

bằng. “Thật vô ích khi cứ cố vượt mặt thị trường,” anh nói. “Hãy nhìn nhận tình hình theo hướng này. Giả sử có hai rủi ro với xác suất tương đương nhau: Một là giá cà phê sẽ tăng cao hơn; hai là giá cà phê sẽ xuống thấp hơn. Đâu là rủi ro dễ chấp nhận hơn?” Chúng tôi tranh luận và cuối cùng nhất trí rằng tốt hơn hết là nên đi trước một bước, mua thêm nguồn dự trữ với mức giá hiện thời. Orin lý giải rằng nếu giá giảm, tuy chúng ta sẽ bị kẹt vào các hợp đồng giá cao, nhưng chúng ta có thể xoay xở được ổn thỏa. Còn nếu giá tăng lên đến 4 đô-la, chắc chắn chúng tôi sẽ không thể hoàn thành các dự định tài chính của mình. Vì thế chúng tôi chọn cách bảo vệ mình khỏi tác động của một đợt tăng giá mới. Chúng tôi cũng xem xét yếu tố khoanh tay trường kỳ phòng khi giá xuống, nhưng cái giá có thể phải trả là quá đắt.

Hóa ra chúng tôi đã mua mẻ cà phê Columbia đó với mức giá gần như đỉnh điểm. Mùa hè năm đó chúng tôi còn phải mua thêm các loại cà phê khác, với số lượng ít hơn, nhằm bù vào các nguồn dự trữ còn thiếu. Phải mất hai năm chúng tôi mới giải quyết hết lượng cà phê giá cao trong kho.

Hết tháng Bảy, giá cà phê tươi bắt đầu giảm. Điều chúng tôi thấy khó hiểu vào thời điểm đó là mức độ mà hoạt động đầu cơ tác động lên giá cả. Khi các nhà đầu cơ rút khỏi thị trường, giá cả co lại nhanh chóng tương ứng với biến động của các năm trước. Trong vòng ít tháng, chúng tôi nhận thấy giá cả đã phản ánh chính xác hơn tỷ lệ cung-cầu, đóng ở mức 1,10 đô-la vào khoảng cuối năm.

Do chúng tôi mua vào tháng Bảy năm 1995, chúng tôi phải chịu các hợp đồng cấp hàng dự trữ ở mức giá cao trong thời gian dài đến mức chúng tôi buộc phải một lần nữa tăng

nhẹ giá vào năm kế tiếp. Thật không dễ giải trình quyết định này với khách hàng, những người không nhận ra rằng chúng tôi đã nỗ lực bảo vệ họ thoát khỏi tác động của vấn nạn tăng giá sau khi đợt sương giá xảy ra. Nhưng theo những gì chúng tôi nhận thấy, rõ ràng chúng tôi đã đưa ra một quyết định vô cùng hợp lý.

Bất chấp gánh nặng mà chúng tôi phải gánh chịu, không có bất cứ màn chỉ tay đổ lỗi nào đối với việc thu mua không đúng thời điểm này. Trước những quan ngại và lo lắng to lớn đang đè nặng, chúng tôi thật sự cần phải giữ vững cân bằng bằng sự đồng thuận và tín nhiệm lẫn nhau.

Đối với tôi, điều đặc biệt ấn tượng hơn về các quyết định của chúng tôi trong suốt khoảng thời gian mười tháng đó là việc chúng tôi chưa từng một lần lung lay quyết tâm mang đến cho khách hàng loại cà phê chất lượng tuyệt hảo nhất. Rõ ràng điều dễ dàng nhất mà lẽ ra chúng tôi nên làm là bảo Dave Olsen và Mary Williams, những người phụ trách thu mua cà phê, rằng, "Được rồi, bây giờ đã đúng thời điểm. Chúng tôi muốn hai bạn bắ đầu chuyển sang mua loại cà phê chất lượng thấp. Chúng ta phải giữ các khoản chi phí trong tầm kiểm soát và bảo vệ lợi nhuận cận biên của mình." Cuộc đối thoại đó không bao giờ diễn ra; thậm chí còn chẳng ai màng nghĩ đến nó như một lựa chọn. Chúng tôi lẽ ra cũng có thể thử nghiệm thủ thuật mà các công ty khác vẫn áp dụng: pha cà phê cao cấp với cà phê thứ cấp và vẫn tăng giá như thường. Đa số khách hàng sẽ khó lòng nhận ra sự khác biệt. Lẽ ra chúng tôi đã có thể tiết kiệm được bộn tiền, nhưng cũng có thể chúng tôi sẽ phải gánh chịu thêm một cuộc khủng hoảng kiểu khác.

... VÀ NHỮNG LỢI ÍCH DÀI HẠN

Một khi giá cả bắt đầu giảm, cuộc khủng hoảng chớp nhoáng đó cũng kết thúc. Nhưng một mớ bòng bong tàn tích đang chờ đợi chúng tôi. Chúng tôi đã không chuyển về phía khách hàng gánh nặng tài chính của mình, vậy làm sao chúng tôi có thể hoàn thành các chỉ tiêu doanh thu?

Orin đề xuất một kế hoạch, khăng khăng rằng chúng tôi có thể tìm ra câu trả lời trong hệ thống nội bộ công ty. Chúng tôi có thể bù đắp chi phí cà phê tươi tăng lên bằng cách hoạt động với hiệu quả cao hơn và cắt giảm chi phí bình quân thông qua phát triển quy mô sản xuất. Anh gọi nó là "kế hoạch tăng trưởng lợi nhuận."

Thoạt đầu tôi hơi hoài nghi. Starbucks trước đó chưa bao giờ phải tác động lên hệ thống nội bộ để tiết kiệm chi phí và tăng hiệu quả kinh doanh. Khi bạn tăng trưởng 50 phần trăm một năm, bạn không thể lại cắt lạm vào quyền lợi những người góp phần cho sự phát triển đó được. Bạn cần sự linh hoạt của các hệ thống đó. Rất nhiều người trong số các đối tác làm việc chăm chỉ nhất, cống hiến hết mình nhất của chúng tôi đang thực hiện những công việc ít được biết đến hơn trong các hệ thống kiểm toán, pháp lý, tài chính và kế hoạch, sản xuất, và thông tin điều hành. Họ vốn dĩ đã phải gánh chịu những căng thẳng khi công ty phát triển nhanh chóng; thật không công bằng khi đòi hỏi họ phải tận lực nhiều hơn và đổi lại bằng những chính sách eo hẹp hơn. Nhưng chúng tôi không còn lựa chọn nào khác.

Khi kế hoạch này được triển khai cũng là lúc Orin thực sự bắt đầu thể hiện tài lãnh đạo của mình. Anh thuê một chuyên gia nhằm định hướng hoạt động, thành lập các ủy ban, và bắt đầu tổ chức các phiên họp thường kỳ với mọi phòng ban. Anh biến cuộc khủng hoảng này thành cơ hội giúp hoạt động điều hành công ty trở nên chuyên nghiệp hơn và có hệ thống hơn. Chúng tôi khám phá ra rằng có rất nhiều nhân tố hỗ trợ mà chúng tôi chưa tận dụng triệt để, đây là thời cơ để tái đàm phán các hợp đồng đã ký kết, để cắt giảm các khoản chi phí khác, để hoạch định một cách hợp lý hơn, để hoạt động hiệu quả hơn, để sử dụng các nguồn lực thông minh hơn. Có thể trước sau gì chúng tôi cũng sẽ tiến hành những cải cách đó, nhưng tình huống khẩn cấp này đã buộc chúng tôi phải nhận ra sớm hơn.

Chúng tôi biết rằng phần lớn các khoản mà chúng tôi tiết kiệm được sẽ phải xuất phát từ kho xưởng và các nhà máy rang cà phên. Ted Garcia, người đến với chúng tôi từ Pillsbury nhằm đảm nhận các hoạt động của chuỗi cung ứng vào tháng Tư năm 1995, đã bắt đầu nâng các hoạt động rang cà phê, đóng gói và phân phối của chúng tôi lên đẳng cấp thế giới. Anh góp vai trò quan trọng trong việc thiết lập các hệ thống tích hợp vi tính tân thời giúp tăng hiệu quả hoạt động và giảm chi phí bình quân từ 8 đến 10 phần trăm mỗi năm trong suốt ba năm liền. Cùng lúc đó, hoạt động sản xuất của chúng tôi trở nên ngày một phức tạp hơn, vì chúng tôi bắt đầu cần nhiều kích cỡ bao bì và cà phê bột hơn để phục vụ Hãng Hàng không United Airlines và các khách hàng lớn khác. Đội ngũ của Ted cũng cắt giảm được các chi phí vận tải và giá ly giấy bằng cách đàm phán lại các hợp đồng. Anh

đặt ra mục tiêu năm năm liên tục hạ thấp chi phí đến năm 2000 mà vẫn đảm bảo chất lượng thượng hạng.

Tuy không được rõ nét và ngoạn mục như ngành kinh doanh kem hay ngành kinh doanh âm nhạc, thành công năm đó của Orin và đội ngũ mà anh dẫn dắt đã thể hiện trọn vẹn truyền thống kiên cường đánh bại nghịch cảnh của Starbucks.

Nguồn dự trữ cà phê giá cao đến một năm sau, vào mùa thu năm 1995, mới bắt đầu chạm đáy. Hết quý này đến quý khác, các nhà phân tích Phố Wall hoài nghi khả năng chúng tôi có thể hoàn thành những chỉ tiêu đã đề ra. Một vài quý chớp nhoáng qua nhanh. Nhưng đến khoảng cuối năm tài khóa 1996, chúng tôi đã bán được gần hết lượng cà phê giá cao, và doanh thu năm tài khóa 1996 đã đạt chỉ tiêu. Chúng tôi ký kết một vài hợp đồng giá trị lớn với các khách hàng trong năm, nhưng lý do cốt yếu là đã tiến hành quá trình cắt giảm chi phí từ từ, có phương pháp, loại bỏ mọi yếu tố thiếu hiệu quả, và cải thiện các quy trình.

Tôi luôn bị ám ảnh bởi thực tế trớ trêu là một doanh nghiệp thường thu hút được sự chú ý của công chúng nhất khi nó thua lỗ, hoặc sa thải hàng loạt nhân viên, hoặc thất bại thảm hại. Các nhà phê bình có thể mạnh miệng phân tích sai lầm nằm ở đâu và lẽ ra nước cờ nào nên được thực hiện. Nhưng họ không tài giỏi được đến thế khi phân tích thành công. Phải làm thế nào mới đạt được tăng trưởng doanh thu lẫn lợi nhuận thường niên 50 phần trăm trong suốt sáu năm liền? Điều giúp Starbucks làm được như thế là sự kết hợp của nguyên tắc và cải tiến, của quy trình và sáng tạo, của cẩn trọng và táo bạo mà hiếm có công ty nào có được.

Khi Starbucks hoàn thành chỉ tiêu sau hai năm vật lộn với một cuộc khủng hoảng trầm trọng đến thế, tôi vô cùng hãnh diện. Orin cũng vậy. Nhưng không hề có ai hỏi chúng tôi: Làm cách nào mà các bạn đạt được thành công đó?

Nghe có vẻ sáo mòn, nhưng tôi tin rằng việc vật lộn với cuộc khủng hoảng tăng giá cà phê này đã biến Starbucks thành một doanh nghiệp lớn hơn. Nó khiến chúng tôi nhận ra những điểm yếu của mình và buộc chúng tôi phải phát triển những kỹ năng mà chúng tôi chưa có được.

Starbucks đã thực sự trưởng thành vào mùa hè năm đó. Trước năm 1994, mọi thứ chúng tôi chạm vào đều biến thành vàng. Mỗi lần chúng tôi thử nghiệm một điều gì đó mạo hiểm, thành công đều đến. Khi cuộc khủng hoảng này tấn công chúng tôi, không một lời báo trước, nó đã rèn giũa cả ban giám đốc, một nhóm các chuyên viên cấp cao được tuyển dụng từ nhiều công ty khác, thành một đội ngũ vô cùng gắn kết. Nó thử lửa lòng can đảm của Orin và mang lại cho tôi bài học về một khía cạnh mới trong điều hành doanh nghiệp.

Các công ty lớn cần có cả một nhà lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng và một chuyên viên có tài: một người đứng ở hàng đầu, một người đứng ở hàng cuối. Như Ronald Henkoff ở *Fortune* viết vào tháng Mười Một năm 1996, "Các doanh nghiệp phát đạt sau một chặng đường dài phát triển thường là những doanh nghiệp hiểu được rằng cắt giảm chi phí và phát triển doanh thu không loại trừ lẫn nhau. Kiên trì cẩn trọng đối với cả các hệ thống bên trên lẫn các hệ thống bên dưới là tấm vé hiệu quả nhất đưa đến sự thịnh vượng."

Tôi thấy mình nhỏ bé biết bao khi nhận ra chúng tôi có thể bị tác động sâu rộng đến mức nào bởi các thế lực bên ngoài, những thế lực có thể thay đổi hoàn toàn và ngay lập tức hoạt động của cả công ty. Nó dạy cho tôi biết rằng chúng tôi phải luôn trực chiến, luôn sẵn sàng chuẩn bị kỹ lưỡng và luôn cảnh giác để ứng phó mọi tình huống. Bạn không thể chỉ quản lý những gì đã có sẵn; bạn phải quản lý cả những gì nằm ngoài hiểu biết của bạn. Starbucks hôm nay luôn sẵn sàng trước mọi khủng hoảng không lường trước đang rình rập bởi lẽ nó đã là một phần kinh nghiệm của chúng tôi.

Khi giá cà phê một lần nữa đội lên gấp đôi vào đầu năm 1997, chúng tôi nhận thức rõ ràng hơn những việc cần làm để vượt qua một cơn bão tố lớn đến thế. Đó là lúc chúng tôi biết cách tính toán mọi khoản chi phí, và chúng tôi hiểu được mình cần hành động ngay khi những sự kiện đó vẫn còn đang được bàn tán xôn xao giữa các khách hàng. Một lần nữa, việc tăng giá của chúng tôi chỉ nhằm trang trải các chi phí dôi dư, chứ không phải các chi phí thay thế, của cà phê chất lượng cao.

Bài học ý nghĩa của cuộc khủng hoảng 1994 vẫn âm vang trong tôi nhiều tháng sau khi nó diễn ra. Nếu chúng tôi lựa chọn giải pháp dễ dàng hơn và hy sinh chất lượng cà phê của mình thì sao?

Chúng tôi có thể tiết kiệm hàng triệu đô-la mỗi năm nếu mua các loại cà phê rẻ hơn dù chỉ là tí chút. Starbucks tiêu tốn tiền bạc cho mỗi cân cà phê nhiều hơn hầu hết mọi công ty trên thế giới, mặc dù có lẽ không dưới 10 phần trăm khách hàng có thể nhận thấy sự khác biệt đó.

Nếu ta có thể tăng lợi nhuận bằng cách cắt giảm các khoản chi phí sản phẩm chủ đạo mà 90 phần trăm khách hàng thậm chí không hề mảy may nhận thấy, sao lại không làm chứ?

Bởi vì *chúng tôi* có thể nhận thấy sự khác biệt. Starbucks biết rõ thế nào là cà phê ngon. Chúng tôi đại diện cho những gì chân thực nhất. Nó là một phần máu thịt của chúng tôi. Nếu chúng tôi đánh mất bản thân chỉ vì lợi nhuận thì chúng tôi sẽ được gì? Rốt cuộc khách hàng sẽ phát hiện ra rằng chúng tôi đã hy sinh chất lượng vì lợi nhuận, và sẽ chẳng còn điều gì khiến họ hằng ngày phải cuốc bộ qua thêm hàng tá dãy nhà để đến với Starbucks nữa.

Nhưng điều đó chẳng bao giờ có thể xảy ra vì chúng tôi luôn nhận thức rõ ý nghĩa của nó. Nếu nó xảy ra, chúng tôi biết lấy đâu làm kim chỉ nam để ngày ngày đến chỗ làm? Lợi nhuận cao hơn, đánh đổi bằng thứ chất lượng mạt hạng ư? Những người tuyệt vời nhất sẽ bỏ đi. Giá trị đạo đức sẽ suy kiệt. Sai lầm đó rồi sẽ đuổi kịp chúng tôi. Và trò cút bắt sẽ kết thúc.

Mỗi doanh nghiệp đều có một bài học. Bài học về việc hy sinh chất lượng để đổi lấy lợi nhuận có lẽ đã hằn sâu vào tâm thức các nhân viên Starbucks mãi mãi. Nó có thể đã là một cái giá quá đắt không tài nào trả được.

18

Cách tốt nhất để xây dựng một thương hiệu là bắt đầu từ từng người một

Điều gì xuất phát từ trái tim, sẽ đến được trái tim.

Samuel Taylor Coleridge, **Câu chuyện quanh bàn ăn**

Đầu năm 1988, trong suốt mùa đông đầu tiên của Starbucks ở Chicago, tôi nhớ có lần đứng trong thang máy nhìn khách hàng cầm trên tay những tách cà phê của chúng tôi, logo đặc biệt màu xanh lá khuất sau ngón tay họ. Cái tên Starbucks lúc đó với họ chẳng có ý nghĩa gì.

Sáu năm sau, khi chúng tôi khai trương cửa hàng đầu tiên ở Manhattan, ngay lập tức người ta xếp hàng dài chờ được phục vụ các thức uống espresso; khoảng 8:30 sáng, khách hàng đã kéo dài ra tận vỉa hè. Tại sao lại có quá nhiều người New York quyết định đến với Starbucks vào ngày hôm đó đến thế?

Khắp Bắc Mỹ, khi chúng tôi xuất hiện ở hết thành phố này đến thành phố khác, lúc nào khách hàng cũng gần như chật cứng. Ở Atlanta, ở Houston, ở Toronto – mỗi khi đến một khu vực mới, dù ở cách xa cửa hàng Starbucks gần nhất bao nhiêu dặm đường, mọi người vẫn đổ xô đến xếp hàng ngay từ ngày đầu tiên. Sẽ chẳng khôn ngoan nếu lên kế hoạch quảng cáo khi đến với một thị trường mới; chúng tôi sẽ không thể phục vụ thêm dù chỉ là một khách hàng nữa.

Thương hiệu của chúng tôi đã trở lên nổi tiếng và được yêu thích khắp Hoa Kỳ và Canada, nhưng liệu nó có thu hút được sự chú ý ở Nhật Bản hay không? Tháng Tám năm 1996, tôi quyết định bay nửa vòng trái đất để tìm cho ra câu trả lời. Starbucks Quốc tế khắp khai trương cửa hàng đầu tiên ở Tokyo, tại một góc phố nổi bật ngay Quận Ginza. Một lần nữa, chúng tôi không bỏ ra đồng nào thực hiện công tác quảng cáo. Liệu cái tên Starbucks có mang một nghĩa nào đối với người Nhật không? Tokyo gần như cứ mỗi góc phố lại có một quán cà phê, đó là chưa kể đến một đối thủ cạnh tranh với hơn 500 cửa hàng. Nguy cơ thất bại lù lù ngay trước mắt.

Vào ngày khai trương, tôi mệt lả khi nhiệt độ lên tới 95 độ F và độ ẩm gần 100 phần trăm. Tôi không biết Tokyo lại có thể nóng đến thế. Thế nhưng ngay từ khi mở cửa cho tới tận lúc đóng cửa, khách hàng liên tục xếp hàng dài đến bốn năm chục người, mong ngóng đến lượt mình cảm nhận hương vị của cà phê Starbucks. Những quý ông mặc vest công sở sẫm màu, những quý bà quý cô thanh lịch quàng khăn lụa, những học sinh trên vai còn đeo cặp, tất cả đều kiên nhẫn đứng chờ dưới cái nóng gay gắt. Một số người gọi một cốc Frappuccino pha, chúng tôi chỉ mới phát minh ra thức uống này vỏn vẹn một năm. Chúng tôi đã được cảnh báo trước rằng theo văn hóa, người Nhật không bao giờ cầm thực phẩm ăn nhanh hay nước giải khát khi đi trên phố. Vậy mà hôm đó rất nhiều khách hàng khi bước ra khỏi cửa hãnh diện cầm trên tay cốc cà phê Starbucks của mình – khoe ra hình ảnh logo màu xanh lá.

Tôi đứng đó quan sát cùng Howard Behar, người kiến trúc sư hoạch định việc mở rộng kinh doanh quốc tế của chúng tôi. Anh quay về phía tôi, mắt ngấn lệ. Thương hiệu Starbucks đã có được sức mạnh ở Tokyo như nó vốn có ở New York và Seattle. Nó đã tự xây lên cuộc sống của chính mình.

NHỮNG THƯƠNG HIỆU LỚN LUÔN TẠO RA MỐI LIÊN KẾT CÁ NHÂN MẠNH MẼ

Chúng tôi chưa bao giờ đặt mục tiêu tạo dựng một thương hiệu. Mục tiêu của chúng tôi là xây lên một doanh nghiệp lớn, một doanh nghiệp đại diện cho một cái gì đó có ý nghĩa, một doanh nghiệp dựa trên nền tảng của bản sắc của sản phẩm và niềm đam mê của đội ngũ nhân viên. Thời gian đầu, chúng tôi quá bận rộn với việc bán cà phê, từng cốc từng cốc một, mở thêm cửa hàng và giáo dục mọi người về cà phê rang – sẫm – màu đến mức chúng tôi chưa bao giờ chú tâm đến "chiến lược thương hiệu."

Thế rồi một ngày nọ tôi bắt đầu nhận được các cuộc điện thoại. "Liệu ngài có thể quá bộ đến đây và trình bày cho chúng tôi nghe cách ngài xây dựng một thương hiệu cấp quốc gia chỉ trong năm năm được không?" Người ta bảo tôi rằng thật khác thường khi một thương hiệu lại có thể được biết đến rộng rãi một cách nhanh chóng đến như thế. Khi nhìn lại, tôi nhận ra chúng tôi đã xây dựng thương hiệu Starbucks theo cái cách mà không một cuốn sách giáo khoa ở một trường dạy kinh doanh nào có thể viết ra.

Chúng tôi xây dựng thương hiệu Starbucks trước hết thông qua đội ngũ của chính chúng tôi, chứ không phải khách hàng – phương pháp trái ngược hẳn với các công ty kinh doanh bánh kẹo và ngũ cốc thông thường. Bởi lẽ chúng tôi tin rằng cách tôt nhất giúp đáp ứng và hoàn thành vượt mức kỳ vọng của khách hàng là tuyển dụng và đào tạo các nhân viên có niềm đam mê đặc biệt đối với cà phê ngon. Tình yêu và nhiệt huyết mà các đối tác bán lẻ của chúng tôi sở hữu khiến họ trở thành những đại sứ tốt nhất cho cà phê Starbucks và cho thương hiệu Starbucks. Kiến thức và sự nhiệt tình của họ tạo được ấn tượng mạnh trong lòng khách hàng và khiến khách hàng thường xuyên quay lại. Đó là bí mật mang lại sức mạnh cho thương hiệu Starbucks: sự gắn bó thân thiết mà các đối tác của chúng tôi cảm thấy và mối liên kết họ tạo ra với khách hàng.

Tôi đã học được rất nhiều điều về các thương hiệu lớn từ Jamie Shennan, thành viên ban quản trị Starbucks, người từng hoạch định các chiến lược marketing cho Procter & Gamble, Anheuseur – Busch, Pepsi và General Foods. Anh đầu tư vào công ty vào năm 1990 vì anh tin rằng Starbucks đang thực sự trở thành một thương hiệu mạnh. Những thương hiệu lớn, anh nói, luôn có một "bản sắc" đặc biệt độc đáo và dễ nhớ, một sản phẩm giúp khách hàng đẹp hơn và cảm thấy hạnh phúc hơn, và một kênh truyền đạt vững chắc nhưng vẫn mang lại cho khách hàng sự thoải mái, trong trường hợp Starbucks đó chính là các cửa hàng. Để thành công, ta cần đứng trong một phân khúc đủ lớn để có thể trụ vững, phát triển và có được tầm nhìn rõ ràng và độc đáo. Tất cả các yếu tố này đều hết sức quan trọng, anh nói, nhưng chúng chỉ hòa hợp nếu đội ngũ quản lý có thể triển khai hiệu

quả. Jamie tin rằng một ngày nào đó Starbucks cũng sẽ nổi tiếng khắp thế giới như Coke.

Hầu hết các thương hiệu quốc gia ở Hoa Kỳ đều lấy định hướng là marketing, tôi chưa bao giờ chọn nó làm động cơ lèo lái Starbucks – ít ra là không theo nghĩa truyền thống. Trong suốt mười năm kể từ 1987, chúng tôi bỏ ra không tới 10 triệu đô- la cho quảng cáo, không phải vì chúng tôi không tin vào hiệu quả của quảng cáo mà đơn giản là tài chính của chúng tôi không đủ mạnh. Thay vào đó, chúng tôi đặt định hướng vào sản phẩm, vào nhân viên, và vào các chân giá trị.

Nếu bạn tìm kiếm tri thức về marketing thương hiệu, hầu hết những gì bạn tìm thấy sẽ đều dựa trên mô hình Procter & Gamble. Nghĩa là bạn chạy theo các thị trường đại chúng thông qua phân phối đại chúng và quảng cáo đại chúng, và rồi quyết tâm cướp thị phần từ tay các đối thủ cạnh tranh của bạn. Đó là con đường sinh tồn cơ bản của các sản phẩm lâu năm trong những thị trường đã ổn định. Nếu Pepsi giành một hoặc hai điểm, Coke sẽ thua. Điều này cũng đúng với các thương hiệu xe hơi và thuốc lá. Các công ty lớn thường bỏ ra hàng triệu đô – la và xây dựng các chiến dịch quảng cáo đầy sáng tạo nhằm mục đích giành thêm thị phần.

Ở Starbucks, chúng tôi chọn con đường khác. Chúng tôi sẽ tạo ra một cái gì đó mới mẻ. Chúng tôi sẽ mở rộng và định hình thị trường. Chúng tôi không có định cướp trắng khách hàng từ tay Folgers hay Maxwell House hay Hills Brothers. Chúng tôi không hướng tới việc phân phối rộng hết mức có thể. Thay vào đó, chúng tôi đặt mục tiêu giáo dục khách hàng về sự lãng mạn của việc uống cà phê. Chúng tôi muốn giới thiệu đến họ các loại cà phê thượng hạng theo

cách các chiêu đãi viên giới thiệu những loại rượu vang ngon. Cũng như mọi người thường bàn luận về đặc tính của loại rượu vang bắt nguồn từ một vùng hay một quận cụ thể nào đó ở Pháp, chúng tôi muốn các nghệ nhân pha cà phê của mình có thể giải thích một cách thông minh các hượng vị đến từ Kenya, Costa hay Sulawesi.

Starbucks xây dựng lòng trung thành đối với thương hiệu bắt đầu từ từng khách hàng môt, truyền đạt thông qua các nhân viên của chúng tôi, trong bối cảnh các cửa hàng bán lẻ của công ty. Ngày nay, thậm chí giám đóc các thương hiệu tiêu dùng lớn cũng đang bắt đầu nhận ra rằng nếu ta có thể kiểm soát hoạt động phân phối của chính mình, ta sẽ không còn phải trông chờ vào sự ban ơn của một nhà bán lẻ nhiều khi còn không hiểu được sản phẩm của ta. Đây là cách vô cùng hiệu quả giúp xây dựng một thương hiệu có bản sắc, nhưng tất nhiên nó không phải là cách dễ dàng nhất.

Khoảng 80 phần trăm lượng cà phê bán ở Hoa Kỳ nằm trên các kệ hàng siêu thị. Nhưng ngay từ đầu, chúng tôi đã để các kênh truyền thống này cho những công ty khác và thay vào đó tập trung sức lực vào các cửa hàng bán lẻ của riêng mình, đặt tại những địa chỉ trung tâm đông người qua lại và các khu dân cư. Chúng tôi tọa lạc dọc các con phố trên đường mọi người đến chỗ làm. Chúng tôi thu hút họ và mời họ nếm thử hương vị cà phê nguyên hạt của chúng tôi bằng cách lần đầu tiên đem lại cho họ sự lãng mạn với espresso.

Lợi thế cạnh tranh của chúng tôi so với các thương hiệu cà phê lớn hóa ra lại chính là yếu tố con người. Kinh doanh ở siêu thị là kiểu bán hàng không có tương tác cá nhân. Nhưng ở bất kỳ một cửa hàng Starbucks nào, bạn đều được

tiếp xúc với những con người thực sự, những người am tường và yêu thích cà phê, những người đầy nhiệt huyết đối với thương hiệu họ đại diện. Liệu bạn sẽ nhớ tên thương hiệu nào hơn?

Hiện nay, có vô số các màn tiếp thị phô trương tâng bốc về chuyện gia tăng giá trị cho sản phẩm. Ở Starbucks, giá trị đã tồn tại ngay từ đầu, ngay trong chính cà phê. Khi giá bán bình quân của ạn chỉ có 3,50 đô – la, bạn phải đảm bảo rằng khách hàng sẽ quay lại. Và các khách hàng của chúng tôi luôn quay lại – trung bình mười tám lần mỗi tháng.

Starbucks đương nhiên không phải công ty đầu tiên xây dựng danh tiếng thông qua các cửa hàng bán lẻ. Hàng trăm nhà bán lẻ đặc sản địa phương ở các thành phố trên khắp mọi nơi vẫn làm thế. Cửa hàng pizza khu bạn ở có thể tự hào về thứ tương ớt độc đáo của mình. Hay có thể bạn biết một nhà hàng Trung Hoa phục vụ món dim sum đích thực, với một ông vua bếp đến từ Hồng Kông. Hay bạn có thể thường xuyên lui tới một hiệu sách địa phương vì ông chủ hay giới thiệu những cuốn sách qu hiếm cho bạn. Vấn đề ở đây là, thông qua kinh nghiệm, hoặc qua truyền miệng, bạn biết được rằng đó chính là nơi tuyệt nhất thành phố.

Theo truyền thống, các nhà bán lẻ địa phương vẫn luôn phát triển bằng cách khiến mình trở nên khác biệt và bằng cách giành được các khách hàng trung thành với những sản phẩm dịch vụ hay chất lượng khó lòng tìm được ở nơi khác. Điều phi thường đối với Starbucks là việc chúng tôi sử dụng mô hình đó để trở thành một công ty quốc gia và rồi nâng tầm danh tiếng thương hiệu của chúng tôi vượt khỏi các cửa hàng của mình, đến cách kênh bán sỉ và dịch vụ thực phẩm

cũng như các sản phẩm mới bày bán tại những cửa hàng tạp hóa và các đầu ra khác.

Thành công của Starbucks chứng minh rằng một chương trình quảng cáo nhiều – triệu – đô – la không phải là yếu tố tiên quyết khi xây dựng một thương hiệu cấp quốc gia – cả những túi tiền rủng rỉnh của một tổng công ty lớn nào đó cũng vậy. Bạn có thể xây dựng thương hiệu bắt đầu bằng từng khách hàng một, từng cửa hàng một, từng thị trường một. Trên thực tế, có lẽ đó là cách tốt nhất giúp tạo dựng sự trung thành và tín nhiệm trong lòng khách hàng. Bằng con đường truyền miệng, bằng lòng kiên trì và giữ vững nguyên tắc, sau thời gian vài năm, bạn có thể nâng tầm một thương hiệu địa phương được yêu thích lên thành một thương hiệu lớn trên toàn quốc – một thương hiệu luôn gắn chặt với từng khách hàng riêng lẻ lẫn các cộng đồng theo năm tháng.

BẢN SẮC GIÚP CÁC THƯƠNG HIỆU TRƯỜNG TỒN

Trong cái xã hội đang biến dổi từng ngày này, những thương hiệu mạnh nhất và trường tồn nhất chỉ có thể là những thương hiệu được xây dựng bằng cả trái tim. Chúng chân thực là bền vững. Nền tảng của chúng vững chãi hơn khi được xây dựng bằng sức mạnh tinh thần, chứ không phải bằng một chiến dịch quảng cáo. Một công ty chỉ trường tồn khi công ty đó có bản sắc.

Hãy lấy Nike làm ví dụ. Ít tai biết rằng Phil Knight từ lâu đã không còn mặn mà gì với hoạt động quảng cáo, thay vào đó, ông lựa chọn cách thực hiện các chương trình khuyến

mãi, cá sự kiện lớn và sự bảo chứng của các vận động viên tên tuổi. Ông xây dựng danh tiếng Nike trên nền tảng của bản sắc, nhấn mạnh phương thức giày Nike giúp cải thiện thành tích thể thao. Rất lâu sau khi giày chạy trở thành một cá tính thời trang và trở nên phổ biến, Nike vẫn tiếp tục là điểm nhấn kỹ thuật vượt trội. Rất lâu sau khi Nike trở lên nổi tiếng với các chiến dịch quảng cáo tiêu tốn nhiều triệu đô – la, công ty này vẫn kế thừa nền tảng là loại giày mà những vận động viên đẳng cấp nhất luôn lựa chọn.

Trái lại, hãy cùng phân tích thương hiệu Gloria Jean's, một công ty cà phê thành lập gần Chicago, bắt đầu hoạt động nhượng quyền kinh doanh trên cả nước vào năm 1986. Khoảng cuối năm 1991, nó vượt mặt Starbucks, với 120 cửa hàng, so với 110 cửa hàng của chúng tôi. Nhưng Gloria Jean's chưa bao giờ tạo dựng được lòng trung thành như Starbucks, và quyền sở hữu công ty này rốt cuộc qua tay hết người này đến người khác. Một lý do là việc họ nhượng quyền kinh doanh ở hơn 100 thành phố trên cả nước, mà chẳng nơi nào thành công trong việc tạo dựng lòng trung thành của khách hàng. Tuy nhiên, lý do cơ bản trên hết là việc doanh nghiệp này chưa bao giờ thiết lập được danh tiếng, qua hoạt động truyền miệng, về sự nguyên bản và chất lượng.

Quảng cáo đại chúng có thể giúp xây dựng thương hiệu, nhưng chính bản sắc mới giúp nó trường tồn. Nếu mọi người tin rằng họ có cùng các chân giá trị với một công ty, họ sẽ trung thành với thương hiệu đó.

THƯƠNG HIỆU STARBUCKS VƯỢT XA HAI CHỮ "CÀ PHÊ"

Yếu tố quan trọng nhất trong việc tạo dựng một thương hiệu lớn mạnh và trường tồn là sở hữu một sản phẩm tốt. Không gì có thể thay thế được điều đó.

Trong trường hợp Starbucks, sản phẩm của chúng tôi vượt xa hơn rất nhiều hai chữ "cà phê". Khách hàng quyết định đến với chúng tôi vì ba lý do: cà phê của chúng tôi, nhân viên của chúng tôi, và trải nghiệm họ có được ở các cửa hàng của chúng tôi.

Lãng mạn hóa hạt cà phê. Trong ngành kinh doanh này, không gì quan trọng hơn hương vị cà phê. Chúng tôi chú trọng đến mức cuồng tín việc phải mua cho bằng được các loại cà phê arabica chất lượng thượng hạng nhất trên thế giới và rang chúng đến mức đủ khơi dậy trọn vẹn các đặc tính hương vị theo từng loại riêng. Nó trở thành một chuẩn mực mới đối với chúng tôi, mọi thứ chúng tôi làm đều phải xuất sắc như cà phê của chúng tôi.

Chúng tôi xây dựng phần lớn sự lãng mạn của cà phê bằng cách kể cho khách hàng nghe câu chuyện Dave Olsen và Mary Williams bay đến những vùng miền xa xôi, trò chuyện cùng nông dân trồng cà phê. Nhưng tựu trung, vấn đề không nằm ở câu chuyện kỳ bí đó mà nằm ở chính màn trình diễn của cà phê bên trong chiếc tách sứ.

Cà phê rất dễ bị phá hỏng hương vị. Thậm chí nếu bạn mua đúng loại hạt rồi, chúng vẫn có thể nằm mốc meo trên kệ, có thể bị rang chưa tới hoặc rang quá mức, có thể bị pha chế sai cách, hay có thể bị phục vụ khi đã nguội tanh. Chúng

tôi rất cẩn trọng và vô cùng tỉ mỉ để đảm bảo không có bất kỳ một bước đi sai nào.

Sau hậu trường, các đối tác bán lẻ của chúng tôi luôn nỗ lực hết sức để đảm bảo cà phê giữ được sự tươi mới và trọn vẹn hương vị. Chúng tôi giữ cà phê trong các túi đóng chân không và các hộc tủ sẫm màu để giảm thiểu tác hại của không khí, ánh sáng và hơi ẩm. Chúng tôi nghiền chúng đến một độ rắn và tinh chuẩn xác tùy theo cách thức pha chế về sau. Sau đó chúng tôi cân nhắc tỷ lệ cà phê và nước theo đúng tiêu chuẩn. Nếu một thợ pha cà phê tập sự mất dưới mười tám giây hoặc hơn hai mươi ba giây để cho ra một cốc espresso, chúng tôi sẽ yêu cầu anh ta cố gắng nỗ lực cho đến khi nào chuẩn thời gian mới thôi.

Bởi lẽ 98 phần trăm cà phê là nước, loại nước tồi có thể hủy hoại hương vị của ngay cả loại cà phê tuyệt hảo nhất. Thế nên, sau các quầy bar ở mọi cửa hàng, nơi hiếm có khách hàng để ý thấy, chúng tôi còn có cả một hệ thống lọc nước đặc biệt. Những bước đi cẩn trọng đều làm tăng chi phí hoạt động, nhưng chúng tạo ra một sự khác biệt mà khách hàng có thể cảm nhận được, và đảm bảo một tiêu chuẩn hương vị và chất lượng nhất quán từ cửa hàng này đến cửa hàng khác và từ khu vực này đến khu vực khác.

Lãng mạn hóa khách hàng. Dave Olsen từng có câu nói bất hủ: “Cà phê mà không có con người thì chỉ là một cấu trúc mang tính lý thuyết. Con người không có cà phê ở một chừng mực nào đó cũng thiếu đi tính toàn vẹn.”

Và Howard Behar có một câu khác: “Chúng ta không thuộc ngành kinh doanh cà phê phục vụ con người. Mà

chúng ta thuộc ngành kinh doanh con người phục vụ cà phê."

Chính các đối tác của chúng tôi đã truyền đến khách hàng kiến thức và tình yêu của họ đối với Starbucks. Nếu chúng ta chào đón khách hàng, trao đổi đôi ba câu với họ rồi làm cho họ một tách cà phê đặc biệt hợp ý họ nhất, chắc chắn họ sẽ háo hức muốn quay trở lại lần sau.

Đa phần cung cách phục vụ trong bán lẻ ở Hoa Kỳ đều vô cùng tẻ nhạt. Ở cửa hàng giặt ủi, siêu thị hay nhà băng, bạn bị rút gọn lại thành một con số, hay một tấm thẻ tín dụng, hay một mã số nhận diện cá nhân. Bạn chỉ là một giao dịch con trong hồ sơ vô số khách hàng đến trước bạn và đến sau bạn.

Nhưng khi bạn nhận được một cung cách phục vụ ở tầm cao hơn, nơi bạn được tiếp đãi đầy thiện chí, nơi có người sẵn sàng thay đổi bản thân để khiến bạn thấy mình đặc biệt, nơi bạn luôn được đón chào bằng nụ cười và luôn được coi là những người học rộng, bạn sẽ thấy nơi đó nổi bật hơn tất cả.

Vì chúng tôi giao phó thương hiệu Starbucks vào tay các thợ pha cà phê, điều tối quan trọng là chúng tôi phải thuê được những người thật cừ và thấm nhuần trong họ niềm đam mê cà phê của chúng tôi. Chúng tôi thực hiện điều đó thông qua một chương trình đào tạo với sự tinh vi và sâu sắc hiếm thấy ở ngành bán lẻ.

Trong nhiều năm, Starbucks đã dành nhiều ngân sách đào tạo nhân viên hơn hẳn ngân sách quảng cáo sản phẩm. Chúng tôi đã không ngừng làm giàu khoảng thời gian hai

mươi bốn tiếng đào tạo mà mỗi nhân viên nhận được. Mỗi thợ pha cà phê mới đều phải học một số khóa cơ bản về Kiến thức Cà phê (bốn tiếng), Pha Cốc Cà phê Tuyệt hảo Nhất (bốn tiếng) và Dịch vụ khách hàng (bốn tiếng), cũng như các lớp dạy những kỹ năng bán lẻ và định hướng cơ bản. Ngay từ ngày đầu tiên, chúng tôi ra sức trau dồi cho họ văn hóa vị-giá-trị của mình, cho họ thấy tầm quan trọng của việc tiếp đãi khách hàng và cư xử với nhau bằng sự tôn trọng và phẩm cách. Những nhà đào tạo của chúng tôi bản thân đều là quản lý ở các cửa hàng hoặc quản lý khu vực, dày dặn kinh nghiệm thực tế. Chúng tôi huấn luyện thợ pha cà phê cách giao tiếp bằng mắt với khách hàng, cách đoán trước yêu cầu của họ, cách giải thích nhiều loại cà phê khác nhau rõ ràng và dễ hiểu, và cách đền cho những khách hàng không hài lòng một *coupon* Starbucks miễn phí thức uống.

Mỗi lần chúng tôi mở cửa hàng tại một thị trường mới, chúng tôi đều tiến hành một chương trình tuyển dụng tỉ mẩn. Từ tám đến mười tuần trước khi khai trương, chúng tôi đăng quảng cáo tuyển thợ pha cà phê và bắt đầu đào tạo họ. Chúng tôi cử một đội ngũ quản lý và thợ pha cà phê giàu kinh nghiệm từ các cửa hàng hiện có và áp dụng phương thức huấn luyện trực tiếp một-thầy-một-trò.

Chúng tôi cũng khuyến khích đối thoại với khách hàng bằng cách đặt các thẻ góp ý ở mỗi cửa hàng. Thường thì chúng tôi nhận được khoảng 150 lời phản hồi mỗi tháng. Phân nửa ý kiến là tiêu cực, 30% tích cực, còn lại là câu hỏi và yêu cầu riêng. Lời phàn nàn thường gặp là họ phải xếp hàng quá lâu. Một số khách hàng hết lòng với chúng tôi đến mức họ viết những bức thư dài kín đặc chữ, lời lẽ hùng hồn,

khẩu khí đi từ siêu phàm đến kinh dị. Có người còn viết một thiên sử thi dài ba trang về chuyến lái xe căng thẳng đưa người vợ mang thai đến bệnh viện, và việc một cốc latte đã giúp xoa dịu tinh thần anh như thế nào. Để có thể phản hồi một cách chín chắn nhất những góp ý đó, chúng tôi đã giao nhiệm vụ cho một trong những nhân viên lâu năm nhất của mình, Barbara Reed, thành lập bộ phận Quan hệ khách hàng vào năm 1992. Cô gia nhập Công ty năm 1982 với công việc thợ pha cà phê, quản lý cửa hàng Pike Place trong nhiều năm, sau đó làm quản lý khu vực ở Canada, vì thế cô rất quen thuộc với các thực tế dịch vụ khách hàng cấp cửa hàng.

Lãng mạn hóa mọi giác quan trong trải nghiệm của khách hàng tại quán. Ở Starbucks, sản phẩm của chúng tôi không chỉ là cà phê ngon mà còn có cả cái chúng tôi gọi là "trải nghiệm Starbucks": một không gian rộng mở và thú vị trong các cửa hàng của chúng tôi, vừa thoải mái và gần gũi, lại vừa thời thượng và tinh tế.

Tôi nhận thấy ngày càng có nhiều khách hàng kiếm tìm một Chốn Thứ Ba, một nơi nghỉ chân thú vị, đầy cảm hứng, thậm chí đôi lúc còn trầm mặc, thoát khỏi áp lực công việc và gia đình. Người ta đến với Starbucks để thư giãn, để có được phút giải lao trong chuỗi ngày bận rộn, một phút hưởng thụ cá nhân. Thế nên họ phải nhận được những gì tốt đẹp nhất. Nếu có bất cứ một sai lầm nhỏ nào, chính thương hiệu sẽ phải gánh chịu hậu quả. Đó là lý do chúng tôi rất yêu thích câu ngạn ngữ: "Tất cả mọi thứ đều có ý nghĩa của nó."

Kết quả là các cửa hàng trở thành tấm bảng quảng cáo của chúng tôi. Khách hàng ngay lập tức hình thành ấn tượng về Starbucks vào giây phút họ bước qua cánh cửa. Bầu không

khí chúng tôi tạo ra trong cửa hàng cũng góp phần quan trọng đối với việc xây dựng thương hiệu không kém gì chất lượng cà phê.

Mỗi cửa hàng Starbucks đều được thiết kế cẩn thận sao cho có thể tăng cường giá trị của mọi thứ mà khách hàng tiếp nhận bằng thị giác, xúc giác, thính giác, khứu giác, hay vị giác. Tất cả các tín hiệu giác quan này phải được chạm đến ở những tầm cao tương đương nhau. Tranh ảnh, âm nhạc, hương thơm, diện mạo, hết thảy đều phải truyền tải được cùng một thông điệp ngầm như hương vị cà phê: *Mọi thứ ở đây đều thượng hạng.*

Điều đầu tiên bạn nhận thấy khi đến với một cửa hàng Starbucks là gì? Gần như lúc nào câu trả lời cũng là hương cà phê. Ngay cả những người không uống cà phê cũng thích hương thơm cà phê khi được chế biến. Nó chuếnh choáng, đậm đà, nồng nàn, bó ẩn và khơi gợi. Mùi hương có tác động lên ký ức nhiều hơn bất kỳ một giác quan nào khác, và rõ ràng nó đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc kéo khách hàng đến với chúng tôi.

Giữ cho hương thơm cà phê đó được thuần khiết không phải chuyện dễ. Vì hạt cà phê có một đặc tính xấu là dễ nhiễm mùi, chúng tôi đã cấm hút thuốc trong các cửa hàng của mình từ rất nhiều năm trước khi nó trở thành xu hướng trên toàn quốc. Chúng tôi đề nghị nhân viên hạn chế sử dụng nước hoa. Chúng tôi không bao giờ bán các hạt cà phê tẩm hương hóa học. Chúng tôi không phục vụ món súp, thịt bò hun khói thái lát, hay thực phẩm nấu chín. Chúng tôi muốn mùi hương duy nhất mà khách hàng cảm nhận được là hương cà phê.

Âm thanh cũng đóng góp vào hình ảnh thương hiệu của chúng tôi. Từ trước, âm nhạc chủ đạo của chúng tôi luôn là nhạc cổ điển và nhạc jazz, nhưng gần đây Timothy Jones đã bắt đầu đa dạng hóa không gian âm nhạc với opera, blues, reggae, thậm chí cả những giai điệu của Broadway nữa. Nhưng âm nhạc chỉ là một phần những gì bạn nghe thấy. Sau khi gọi đồ uống, bạn thường nghe tiếng cô thu ngân gọi tên đồ uống của bạn, rồi nghe tiếng đáp lời của anh thợ pha cà phê. Tiếng huýt dài của máy pha espresso, tiếng leng keng khi anh thợ pha cà phê lấy bột cà phê ra khỏi ống lọc, tiếng bọt nổ nhẹ khi sữa được lên hơi trong phích kim loại, và ở quầy cà phê là tiếng vun vút của chiếc thìa kim loại đang xúc nửa cân hạt cà phê, tiếng lách tách khi chúng rơi xuống bàn cân – đối với khách hàng của chúng tôi, đây đều là những âm thanh thân thuộc và êm dịu.

Để tương xứng với cảm giác ấm áp của tách cà phê trong tay khách hàng, chúng tôi phải chú tâm đến mọi thứ mà khách hàng chạm vào: kiểu dáng ghế ngồi, đường nét góc cạnh của mặt quầy cà phê, chất liệu của nền đá ac-đoa. Yếu tố sạch sẽ cũng là một phần vô cùng quan trọng mà chúng tôi thường xuyên giám sát, bằng cách sử dụng “những người mua sắm bí mật” đóng vai khách hàng và xếp hạng từng cửa hàng theo một hệ chuẩn chung.

Chúng tôi xây dựng sự lãng mạn của cà phê trong thiết kế hình ảnh của từng cửa hàng. Ở nhiều tiệm là cách trưng bày hạt cà phê theo từng công đoạn rang khác nhau, từ hạt cà phê xanh tươi nguyên đến hạt rang màu nâu vàng dùng cho hầu hết các loại cà phê đóng hộp và cuối cùng là hạt rang sẫm màu kiểu Starbucks – kèm theo lời giải thích tại sao chúng

tôi lựa chọn kiểu rang sẫm màu. Thiết kế cửa hàng mới nhất của chúng tôi thay các hộc đựng cà phê bằng những chiếc phễu kim loại lớn, điều này khiến khách hàng vô cùng hiếu kỳ và không ngừng đặt câu hỏi.

Chúng tôi luôn giữ cho hình ảnh của mình luôn tươi mới bằng cách thiết kế những biểu ngữ và poster rực rỡ màu sắc nhằm tác động vào từng tâm trạng cụ thể theo từng mùa riêng, mang lại cho Starbucks tác động thị giác. Chúng tôi nhận được hàng trăm yêu cầu của khách hàng muốn sao chép những tấm poster mà họ yêu thích, phổ biến nhất là một tấm ra đời khá sớm in hình những chú hổ Sumatra và ba tấm ảnh nguyên gốc mỹ nhân ngư mà chúng tôi đặt làm nhân kỷ niệm hai mươi lăm năm thành lập bởi các họa sĩ nổi tiếng vào năm 1971 với nghệ thuật hình ảnh ảo giác của họ. Thậm chí chúng tôi tận dụng cả những chiếc cốc để truyền tải thông điệp, bao gồm ba “chương” lịch sử hình thành doanh nghiệp in trên tách nhân kỷ niệm lần thứ hai mươi lăm.

Cách thức trưng bày quảng bá sản phẩm cũng có tác động lớn đối với thương hiệu. Chúng tôi xem xét kỹ lưỡng từng chi tiết và sôi nổi tranh cãi về việc có nên giới thiệu nhiều sản phẩm khác nhau hay không: Các túi bánh ngô sẽ giúp ích hay làm nguy hại đến hình ảnh thương hiệu? Còn đồng hồ đeo tay thì sao? Hạt thạch thì sao? Chúng tôi thậm chí còn làm việc trực tiếp với các nghệ nhân Ý để tạo ra các thiết kế độc đáo và sơn thủ công những chiếc cốc lớn.

Những thương hiệu có bản sắc không xuất phát từ các phòng marketing hay các công ty quảng cáo. Chúng bắt nguồn từ mọi thứ thuộc về công ty, từ thiết kế cửa hàng và lựa chọn địa điểm cho đến công tác đào tạo, sản xuất, đóng

gói, và buôn bán. Ở các công ty có thương hiệu mạnh, mỗi giám đốc cấp cao đều phải cân nhắc mọi quyết định bằng cách đặt ra câu hỏi: "Liệu nó sẽ tác động tích cực hay tiêu cực lên thương hiệu?"

BẠN CÓ THỂ THỰC SỰ XÂY DỰNG ĐƯỢC MỘT THƯƠNG HIỆU BẰNG TRUYỀN MIỆNG HAY KHÔNG?

Ở Seatle, phải mất đến mười lăm năm thứ cà phê nguyên hạt tuyệt vời mới được mọi người yêu thích. Con số này là năm năm đối với các thức uống espresso. Tuy nhiên, ở một chừng mực nào đó, chúng tôi đã không đánh giá đúng mức lượng thời gian cần thiết mà chúng tôi cần để cuốn hút các thành phố khác.

Khi chúng tôi đến với Chicago năm 1987, chúng tôi quá tự tin rằng mình đã phát triển được một công thức kỳ diệu đến mức chúng tôi mặc định rằng khách hàng rồi sẽ xếp hàng lũ lượt kéo đến. Tuy nhiên, điều chúng tôi không tính đến là việc danh tiếng có được nhờ truyền miệng không đến trước chúng tôi. Hiếm ai không sống ở Seatle biết Starbucks đại diện cho cái gì.

Từ kinh nghiệm đó, chúng tôi học được rằng không thể cứ mở cửa hàng rồi mặc nhiên khách hàng sẽ đến. Trước hết phải tạo được sự hứng khởi và đón đợi ở những thành phố mà chúng tôi dự định xuất quân. Làm sao chúng tôi có thể khiến mọi người bắt đầu kháo nhau về Starbucks vào ngày chúng tôi khai trương cửa hàng đầu tiên ở khu vực họ sống? Với mỗi thị trường mà chúng tôi đến, chúng tôi lại học được

thêm các kỹ thuật mới, đến khoảng năm 1994 và 1995, khi nhanh chóng tăng tốc số lượng cửa hàng khai trương ở các thị trường mới, chúng tôi đã phát triển nên một phương pháp toàn diện.

Jennifer Tisdel, phó tổng giám đốc phụ trách tiếp thị bán lẻ của chúng tôi từ năm 1992, tổ chúc một chiến lược thâm nhập thị trường bắt đầu bằng việc tuyển dụng một công ty quan hệ công chúng địa phương nhằm giúp chúng tôi hiểu rõ di sản và các vấn đề được quan tâm ở một thành phố nhất định nào đó. Ngay giai đoạn đầu của quá trình mở cửa hàng, chúng tôi luôn chọn một mặt bằng đặt doanh số chính, một vị trí nổi bật tại khu vực nhộn nhịp của thành phố, rồi xây nên một cửa hàng bắt mắt, chẳng hạn như các quán ở Khu Dupont, Washington D.C, và Astor Place ở Làng Greenwich, New York.

Cùng lúc đó, đội sáng tạo của chúng tôi thiết kế hình ảnh thể hiện cá tính của mỗi thành phố, dù là Paul Revere và cái tên Phố-hạt-đậu cho Boston, hai tách cà phê đôi cho Twin Cities (Thành phố Đôi), một tách cà phê hình trái đào cho vùng Atlanta, hay Tượng Nữ thần Tự do uống cà phê ở New York. Chúng tôi sử dụng hình ảnh trên các loại cốc dành cho người mua mang đi, áo thun, và thiệp mời gửi các đối tác và khách hàng.

Không như hầu hết các cửa hàng bán lẻ khác, quán cà phê là nơi mọi người đến gần nhau một cách tự nhiên, vì thế chúng tôi cố gắng tích hợp các cửa hàng của mình vào không gian của các cộng đồng địa phương. Với mỗi thị trường mới, chúng tôi lên kế hoạch ít nhất một sự kiện cộng đồng lớn để chào mừng sự ra mắt của chúng tôi, mọi khoản tiền thu được

sẽ chuyển cho một tổ chức từ thiện địa phương. Ở Boston và Atlanta, Kenny G tổ chúc các buổi hòa nhạc từ thiện, và chúng tôi mời các lãnh đạo địa phương đến dự.

Trước mỗi lần khai trương, chúng tôi đều lên danh sách những người có thể đóng góp vai trò "đại sự" địa phương cho Starbucks. Chúng tôi bắt đầu bằng cách hỏi các đối tác của mình xem họ có bạn bè hay người thân nào ở thành phố đó hay không, nếu có họ sẽ mời đến các sự kiện tiền-khai-trương hoặc Lễ khai trương, cùng với các đối tác địa phương, các khách đặt hàng qua thư, và các nhà tài trợ cho CARE hay những mục đích từ thiện khác mà chúng tôi hỗ trợ. Chúng tôi gửi cho họ mỗi người hai phiếu đồ uống miễn phí kèm theo mảnh giấy ghi "Hãy chia sẻ Starbucks với một người bạn." Chúng tôi tổ chúc các buổi dùng thử cho phóng viên địa phương, các nhà phê bình ẩm thực, các bếp trưởng và chủ các nhà hàng nổi tiếng. Để cho các thợ pha cà phê có cơ hội thực hành, chúng tôi cho phép họ mời bạn bè và người thân đến các bữa tiệc tiền-khai-trương, nơi cà phê và bánh ngọt đều miễn phí, với lời đề nghị quyên góp 3 đô-la cho một tổ chức phi lợi nhuận địa phương. Cuối cùng, chúng tôi tổ chức Lễ Khai trương chính thức, thường là vào thứ Bảy sau khi cửa hàng mở cửa, đôi khi thu hút tới hàng nghìn người đến dự.

Các sự kiện cộng đồng và hoạt động tài trợ đã trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược marketing của chúng tôi, một phần để xây dựng thương hiệu nhưng chúng tôi cũng thực sự tin rằng đó là việc nên làm. Ngoài việc ủng hộ quỹ CARE, chúng tôi còn cố gắng nắm bắt các vấn đề địa phương; chủ yếu tập trung vào các chương trình AIDS; các

mục đích vì trẻ em, đặc biệt là bệnh viện cho trẻ em; môi trường, nhất là nước sạch; và nghệ thuật, đặc biệt là các liên hoan phim và nhạc jazz. Trong vài năm qua, từ 300 đến 400 đối tác và khách hàng Starbucks đã tham gia các buổi đi bộ vì bệnh nhân AIDS của Seatle. Chúng tôi cũng đã xây dựng quan hệ đối tác với Viện nhi Doernbecher ở Portland, bao gồm việc bán các loại cốc thiết kế đặc biệt; tài trợ các liên hoan phim ở Toronto, San Francisco, và Seatle; và quyên tiền cho dự án Bảo vệ vùng Vịnh của Đảo Rhode. Các hoạt động này, chỉ là số ít trong số hàng trăm hoạt động chúng tôi tài trợ, xuất phát từ chính Tuyên bố Sứ mệnh của chúng tôi, trong đó khẳng định cam kết "đóng góp tích cực cho cộng đồng và môi trường". Các hoạt động tài trợ này không chỉ tạo nên danh tiếng tốt, mà còn có tác động tích cực lên nội bộ, khiến các đối tác tự hào là thành viên của một công ty biết chia sẻ.

Trong các tuần sau ngày khai trương, chúng tôi thường thiết lập một hệ thống trao thưởng để cảm ơn khách hàng. Bắt đầu từ năm 1993, chúng tôi phát hàng hộ chiếu tặng mỗi khách hàng nửa cân cà phê nếu họ đã hoàn tất một chuyến du lịch vòng quanh thế giới bằng cách thử cà phê của các nước khác nhau. Ở các thành phố khác, chúng tôi mời họ dùng thử năm loại đồ uống giải khát khác nhau, sau đó tặng họ một chiếc cốc miễn phí.

Chúng tôi cũng trưng bày nhiều tư liệu tại các cửa hàng, cung cấp thông tin cho các khách hàng muốn biết nhiều hơn về cà phê. Mỗi cửa hàng đều có một bộ brochure quảng cáo, bao gồm Thế giới Cà phê, nêu chi tiết các hương vị khác nhau của từng loại cà phê nguyên hạt chúng tôi bán; Cà phê

Tuyệt nhất tại Nhà, chỉ cách xay và pha chế cà phê nguyên hạt; và Hướng dẫn Pha chế Đồ uống Giải khát Chính hiệu Starbucks, ghi chi tiết thành phần cappuccino hay latte.

Ngoài ra, chúng tôi còn phát hành và phân phối Giá trị Cà phê, bản tin nguyệt san tập trung vào sự lãng mạn và văn hóa cà phê qua nhiều thời đại. Chúng tôi cũng sử dụng các báo cáo thường niên để kể câu chuyện của mình, từ các chương "lãng mạn hóa hạt cà phê" và "nghệ thuật rang" năm 1992 cho đến thiết kế sáng tạo và đột phá của báo cáo thường niên nhân kỷ niệm hai-mươi-lăm-năm ngày thành lập. Một thành tố quan trọng khác trong xây dựng thương hiệu là ca-ta-lô đặt hàng qua thư của chúng tôi, cho phép giao tiếp trực tiếp với các khách hàng. Số điện thoại 800 giúp họ có thể ngay lập tức gặp được các chuyên gia về cà phê, cho họ biết sự khác biệt giữa Sumatra và Sulawesi, giữa cách pha kiểu Bờ biển Vàng và Yukon.

Với tốc độ mở rộng nhanh chóng, các nhân viên marketing của chúng tôi ở Seatle không thể theo sát được hết nhu cầu và sở thích địa phương được nữa. Vì thế, chúng tôi đã tiến hành nhân quyền hoạt động marketing của mình, với mười hai đối tác tại bốn vùng rải rác khắp nước Mỹ, chịu trách nhiệm đối với các buổi lễ khai trương, các sự kiện, và hoạt động tài trợ theo vùng.

Vì Starbucks mang đến tiêu chuẩn vượt trội vào thời điểm mà quá nhiều nhà bán lẻ khác đang làm người tiêu dùng thất vọng, nó đã trở thành một ngọn hải đăng soi đường trong ngành bán lẻ. Một khách hàng tiêu biểu sẽ nói, "Chà! Mình đến đây và được phục vụ quá tuyệt. Và khi mình trở lại ngày hôm sau, họ biết tên mình và họ biết mình thích uống gì! Và

ở đây có chỗ ngồi, và mình nghe nhạc jazz, và mình có thể nhắm mắt nghỉ ngơi năm phút, thoát khỏi những lo toan của công việc và gia đình. Mình có thể làm việc này hằng ngày, vì bản thân mình, và chỉ tốn một đô mười lăm hay hai đô là cùng. Mình không đủ tiền đi Hawaii du lịch, nhưng cái này thì được! Ngày nào mình cũng có thể."

Những khách hàng hài lòng như thế chính là sức mạnh đằng sau chiến lược quảng cáo truyền miệng của chúng tôi. Nếu mỗi cửa hàng mới đều có thể tạo nên phản ứng đó, thương hiệu Starbucks sẽ luôn biểu trưng cho trải nghiệm cá nhân ý nghĩa dù chúng tôi có mở rộng đến đâu.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU BÊN NGOÀI KHUÔN VIÊN CỬA HÀNG

Hiện nay, thương hiệu Starbucks đang phát triển ra bên ngoài khuôn viên các cửa hàng của chúng tôi. Mọi người dần bắt gặp cà phê của chúng tôi ở các hãng hàng không, các chuyến du lịch biển, các hiệu sách, và siêu thị. Sự xuất hiện rộng khắp này buộc chúng tôi phải suy xét lại vị trí thương hiệu của mình.

Ngoài nhà hàng và sân bay, từ lâu chúng tôi đã không đồng ý cho bất kỳ ai khác bán cà phê thương hiệu Starbucks. Để bảo vệ thương hiệu, chúng tôi nhất quyết không đồng ý bán ở hiệu thuốc, trạm xăng hay các cửa hàng tiện lợi. Tuy nhiên, năm 1993, Nordstrom đồng ý bán cà phê của chúng tôi. Với danh tiếng về thời trang chất lượng cao và dịch vụ tuyệt vời, Nordstrom là kiểu đối tác chiến lược mà chúng tôi tin chắc sẽ phát triển, chứ không làm xói mòn, thương hiệu

của chúng tôi. Về sau, khi chúng tôi chọn các siêu thị để đặt ki-ốt, chúng tôi nhắm đến những cái tên có tiếng trên thị trường, như các Trung tâm Thực phẩm Chất lượng ở Seattle.

Giờ đây khi đã có những sản phẩm mới như kem và Frappuccino đóng chai, cả hai đều được bán ở siêu thị, lối tiếp cận sáng tạo về mặt đồ họa càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Các chai Frappuccino của chúng tôi gợi lên hình ảnh những chai sữa thời xưa, nhưng được trang trí các họa tiết hình sao và lốc xoáy hứa hẹn hương vị độc đáo bất ngờ. Khi cạn kiệt nguồn chai, chúng tôi phải cân nhắc việc sử dụng lon nhôm. Đây là quyết định khá khó khăn, vì lon nhôm thường gợi cho khách hàng nghĩ đến các thức uống nhẹ truyền thống thông thường. Nhưng một lần nữa, chúng tôi đã tạo ra thiết kế rất tuyệt phù hợp với giá trị thương hiệu của Starbucks lẫn Frappuccino.

Có lẽ cuộc tranh cãi nội bộ căng thẳng nhất liên quan đến thiết kế sản phẩm từng nổ ra là về bao bì các loại kem của chúng tôi. Một nhóm tranh luận rằng vì Starbucks đang tiến vào một lĩnh vực mới, chúng tôi nên dùng các hình ảnh quen thuộc và bán kem trong bao bì trắng với logo xanh lá, hoặc màu nâu đỏ hay đen bóng truyền thống, trên đó có họa tiết hơi cà phê. Riêng sản phẩm kem đã là một bước đột phá rồi; chúng tôi nên chọn loại bao bì quen thuộc và được nhiều người biết đến.

Nhưng một nhóm khác tranh luận rằng chúng tôi nên nắm bắt từng cơ hội và thúc đẩy thương hiệu phát triển hơn nữa bằng một thiết kế mới thật táo bạo, tươi mới và thú vị. Họ sợ rằng việc sử dụng thiết kế hiện tại sẽ chẳng khác nào tự thú nhận rằng, “Chúng tôi làm được đến đây là hết cỡ.”

Cuối cùng, lối tiếp cận sáng tạo và mới mẻ đã chiến thắng. Chúng tôi chọn một diện mạo táo bạo do Terry Heckler thiết kế, hàng loạt các hình xoắn ốc và hình sao trên nền nâu, cam và vàng. Tôi thấy đây là cơ hội để đột phá, thay vì chỉ đứng yên một chỗ.

Hình ảnh thương hiệu Starbucks thậm chí còn ảnh hưởng tới thiết kế văn phòng của chúng tôi. Năm 1997, khi chúng tôi thiết kế lại tòa nhà và đặt tên nó là trung tâm Starbucks, chúng tôi muốn nó phản ánh một hình ảnh mới thật tươi trẻ. Chúng tôi dở tấm biển SODO trên tháp đồng hồ xuống và thay bằng phần đầu của mỹ nhân ngư Starbucks, ngay trên đỉnh tòa nhà. Giờ thì bất cứ ai đến thăm văn phòng của chúng tôi, trước đây vốn không có điểm nhất và vô hình trên phố, sẽ chứng kiến hình ảnh một tòa tháp cao ngất với phần đỉnh là một đôi mắt và một chiếc vương miện đính sao.

Dù không có mấy khách hàng từng đến thăm văn phòng của chúng tôi, thiết kế mới này phản ánh một tinh thần mới ở Starbucks khi chúng tôi bước ra khỏi nền tảng bán lẻ của mình. Tuy vẫn kiên định về chất lượng và trải nghiệm cửa hàng, chúng tôi cũng muốn mọi người nhận thấy rằng ở Starbucks vẫn có sự hài hước và trẻ trung, một cá tính trọn vẹn có thể kết nối tất cả mọi người ở mọi tầng lớp và trong mọi tâm trạng khác nhau.

NÂNG THƯƠNG HIỆU LÊN MỘT TẦM CAO MỚI

Năm 1995, Starbucks phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng về nhận diện thương hiệu. Tuy chúng tôi đã xây dựng được danh tiếng dựa trên chất lượng cà phê và mối liên kết ý

nghĩa với con người, lĩnh vực kinh doanh này đã trở nên quá đông đúc tới mức một số khách hàng không thể phân biệt chúng tôi với các đối thủ khác. Trước quy mô và sự phổ biến của chúng tôi, họ quên mất điều quan trọng nhất ở Starbucks chính là chất lượng và cam kết cộng đồng.

Rõ ràng, truyền miệng không thể một mình thực hiện trọn vẹn nhiệm vụ truyền tải thông điệp của chúng tôi được nữa. Chừng nào chúng tôi còn không nói rõ mình đại diện cho cái gì, sẽ còn có chỗ cho những hoài nghi về các ý định của chúng tôi.

Chúng tôi vẫn luôn để cà phê tự nói lên tiếng nói của mình. Nhưng dần dà, chúng tôi nhận ra rằng mình phải năng động hơn. Bước xuống phố bạn có thể đi qua hai hoặc ba quán cà phê. Làm sao bạn biết được quán nào phục vụ các thức uống espresso ngon nhất? Làm sao bạn biết cửa hàng nào tự rang cà phê rồi gửi đến tận tay người mua trên khắp thế giới, những người luôn kiếm tìm những hạt cà phê hảo hạng nhất? Đến giữa những năm 1990, chúng tôi thực sự cần tìm ra cách tốt hơn giúp chúng tôi kể câu chuyện của mình và dệt nó thành một bức tranh toàn diện hơn, thể hiện trọn vẹn cả tâm hồn lẫn tầm nhìn của chúng tôi.

Các thương hiệu lớn luôn đại diện cho một cái gì đó lớn hơn bản thân chúng rất nhiều. Cái tên Disney gợi nên sự vui nhộn, cảm giác gia đình, và giải trí. Nike thể hiện thành tích thể thao xuất sắc. Microsoft nhắm đến việc mang máy vi tính đến với mọi bàn làm việc trên thế giới. Tôi muốn nâng Starbucks lên một tầm cao hơn, để nó có thể biểu trưng cho một cái gì đó lớn lao hơn cả một tách cà phê ngon và một không gian ấm áp.

Càng phát triển, chúng tôi càng thấy rõ mình cần một nhà vô địch về quảng bá thương hiệu có tâm huyết, người chịu trách nhiệm làm rõ và nâng tầm thông điệp Starbucks. Tôi vẫn luôn đóng vai trò chủ đạo trong hoạt động quảng bá và tiếp thị, vì chúng gắn chặt với giá trị tổng thể của cả công ty. Nhưng đến năm 1994, tôi bắt đầu tìm kiếm một chuyên viên marketing cấp cao mới, và tôi muốn đó phải là người đã từng mang một thương hiệu lên tầm quốc gia, hay thậm chí là tầm khu vực. Tôi bỏ trống vị trí marketing cao nhất trong suốt mười tám tháng để tìm được người phù hợp nhất.

Vị trí này tỏ ra rất kén người. Ứng cử viên thích hợp phải là người được đào tạo bài bản về marketing, người có thể khai sáng cá tính thương hiệu của Starbucks và làm nó sống dậy, phối hợp cùng các phòng ban khác trong công ty. Đó phải là người vừa có tư duy sáng tạo vừa có khả năng thực thi chiến lược. Ngoài ra, tôi muốn tuyển ai đó mà tôi có thể học hỏi, người được coi là giỏi nhất và tài năng nhất trong lĩnh vực phát triển thương hiệu và marketing… Tôi biết tương lai của thương hiệu Starbucks sẽ nằm trong bàn tay của nhân vật đó.

Tháng Hai năm 1995, tôi gặp Scott Bedbury tại Oregon, lúc đó cậu ấy đang viết một cuốn sách "bật mí" quý trình sáng tạo trong kinh doanh. Cậu đã là giám đốc quảng cáo ở Nike từ năm 1987 đến tháng Mười Một năm 1994, những năm tháng mà "Bo Biết" (Bo Knows) và "Hãy Làm Thế" (Just Do It) đã xuất hiện trong hệ thống từ vựng của Hoa Kỳ. Khi đã tự do, cậu viết cho tôi một lá thư, đề nghị được làm cố vấn marketing ở Starbucks. Tôi có một kế hoạch khác.

"Em à?" cậu trả lời điện thoại, tưởng vợ cậu gọi.

“Scott Bedbury phải không? Tôi là Howard Schultz đây.”

“Chào ngài!” cậu đáp lời rồi cười. “Chắc ngài không tin đâu, nhưng đúng là tôi vừa viết xong một 9oan5 về Starbucks trong cuốn sách của mình đấy.”

Cậu đọc cho tôi nghe đoạn viết, đầy những hiểu biết sâu sắc. Giọng văn trẻ trung, thông minh, và tràn đầy sức sống. Cậu nói rất nhanh, các ý tưởng liên tục đến. Tôi mời cậu đến Seatle để có thể tiếp xúc trực tiếp.

Chưa đầy hai tuần sau, Scott xuất hiện trong văn phòng của tôi, cố gắng ứng tuyển vào vị trí tư vấn. Cậu đóng bộ không quá kiểu cách nhưng hết sức hoàn hảo, đúng kiểu của cậu, và đôi mắt sáng lên khi trao đổi. Cậu trông còn trẻ hơn cái tuổi ba mươi bảy của mình. Cậu hào hứng nói về sự nghiệp tư vấn mới mẻ của mình và về ba khách hàng tiềm năng khác mà cậu đang chờ phản hồi.

Trong vòng năm phút, tôi lật ngược tình thế. “Tôi thật sự không cần một nhà tư vấn,” tôi bảo cậu, “Tôi cần người đứng đầu bộ máy marketing của chúng tôi kìa.”

Scott hết sức kinh ngạc. Cậu đã lên kế hoạch cho cuộc sống của mình trong hai mươi năm tới. Nhưng cuối cùng cậu cũng đồng ý, cùng gia đình chuyển đến Seatle vào tháng Sáu và bắt đầu nghĩ đến một chiến lược marketing dài hạn cho Starbucks.

Scott ngay lập tức thấy vấn đề nằm ở chỗ Starbucks không chỉ là một thương hiệu mà còn là một nhà nhập khẩu, một đơn vị sản xuất, một nhà bán lẻ, một đại lý, và một doanh nghiệp kinh doanh qua đường bưu chính. Cậu chưa từng thấy có một công ty nào thực hiện cả năm vai trò đó mà

vẫn sống sót. Nhưng cậu cũng nhận thấy một số điểm tương đồng đáng ngạc nhiên với Nike. Cũng như Nike, Starbucks đã bước vào một ngành hàng cận-biên-thấp và biến sản phẩm của mình thành một biểu tượng văn hóa. Và tôi hết sức bất ngờ khi nghe nói Nike cũng bắt đầu việc xây dựng thương hiệu từ từng khách hàng một. Phil Knight ban đầu thuê những người đam mê điền kinh bán giày Nike tại các cuộc đua.

Khi Scott gia nhập Nike năm 1987, công ty đang trong giai đoạn chuyển tiếp, chỉ mới bắt đầu hoạt động quảng cáo quốc gia. Họ có loại giày thể thao tuyệt với nhưng chưa bao giờ nỗ lực thu hút sự chú ý của đối tượng nào khác ngoài nam giới, những người ưa chạy bộ và các cầu thủ bóng rổ. Scott đã giúp Nike "mở rộng điểm truy cập" của thương hiệu, bao gồm cả nữ giới và "những chiến binh cuối tuần" vốn chỉ đơn thuần coi thể thao là một hình thức thư giãn. Nike giữ vững giá trị bản sắc cốt lõi là loại giày mang lại thành tích thể thao xuất sắc nhưng tạo thêm nét thú vị bằng cách pha trò về bản thân công ty và những người yêu thích Nike, từ các cầu thủ bóng rổ, dân chạy bộ nghiệp dư, cho đến cả những người chuyên dắt chó đi dạo. Các quảng cáo báo in và truyền hình chạm đến một âm hưởng cảm xúc mạnh mẽ, kéo theo tác động vô cùng to lớn. Tận năm mười năm sau, mọi người vẫn có thể nhớ như in rất nhiều quảng cáo trong số đó.

Khi Scott đến Starbucks, cậu ấy đưa ra vô số các ý tưởng vô cùng sáng tạo. Cậu đặc biệt thích ý tưởng Starbucks mở rộng ra khỏi bốn bức tường các cửa hàng và trí tưởng tượng của cậu còn dệt nên những màu sác đột phá hơn cà hình

dung của chúng tôi. Chúng ta có thể mang cà phê đến những nơi mọi người yêu thích nó nhất và cần nó nhất, anh nói miễn sao chất lượng được đảm bảo. Chúng tôi phải tuyển hàng ngàn thợ pha chế giỏi, nhiều người trong số họ theo đuổi ước mơ làm họa sĩ và nhạc công, có thể năng động tỏa ra khắp các con phố và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Scott tin rằng Starbucks phải là một công ty "hiểu biết" am tường những chuyện phiếm mới nhất, âm nhạc mới nhất, những ngôi sao mới nhất, cập nhật về chính trị, văn chương, thể thao, và các xu hướng văn hóa. Cậu đặt mục tiêu khiến mọi người phải rung chuyển vì những ý tưởng sống động và sáng tạo của Starbucks.

Trước khi Scott đến, Starbucks chỉ dành một phần nhỏ doanh thu và quảng cáo. Với một người đã quen với ngân sách marketing 250 triệu đô-la của Nike, vài triệu đô-la của chúng tôi có lẽ chẳng bõ bèn gì. Tôi ước mình có thể giao cho Scott một rương lớn tiền mặt khi cậu đến, nhưng giá cà phê tăng cao đồng nghĩa với việc tạm thời chúng tôi phải trì hoãn một số dự án tốn kém. Dù vậy, chúng tôi vẫn thẳng tiến bắt đầu quá trình tạo ra tiếng nói của thương hiệu mình. Những đồng đô-la truyền thông sẽ đến sau.

Thậm chí trước khi tuyển Scott, chúng tôi cũng đã quyết định tìm một đơn vị quảng cáo mới. Chúng tôi chọn được bốn công ty hàng đầu và yêu cầu họ chuẩn bị cho một buổi thuyết trình. Mùa hè năm đó, chúng tôi lần đầu tiên tiếp xúc cả bốn công ty, và tôi giải thích cho họ các mục tiêu tôi đặt ra ở Starbucks. Họ tiến hành nghiên cứu thị trường với người tiêu dùng và các đối tác Starbucks trước khi thực hiện các bài thuyết trình, và họ khám phá ra một vấn đề lớn: Mối đe

dọa chính yếu nhất đối với thương hiệu Starbucks là việc nhiều khách hàng ngày càng tin rằng công ty đang dần trở thành một doanh nghiệp bình thường và tẻ nhạt, xa cách và chẳng hề liên quan đến họ.

Điều đó khiến tôi choáng váng. Là CEO, tôi luôn cố hạn chế lộ diện hết mức có thể, để giữ được đúng trọng tâm vào cà phê và các cửa hàng. Nhưng khi biết có người coi chúng tôi là một công ty tẻ nhạt, tôi biết mình phải đóng một vai trò hữu hình hơn để họ thấy rõ tôi là ai và các mục tiêu tôi dành cho Starbucks là gì.

Mỉa mai thay, khi một công ty đã đủ lớn để dành nhiều ngân sách cho quảng cáo, nó phải khống chế được những người luôn hoài nghi về quy mô và phạm vi xuất hiện quá lớn. Rõ ràng chúng tôi chưa kể câu chuyện của mình được trọn vẹn. Chúng tôi cần truyền đạt cho mọi người biết chúng tôi là ai: một công ty của sự lãng mạn và đam mê, hết lòng mang loại cà phê tuyệt vời nhất và những khoảnh khắc đẹp đẽ nhất trong cuộc sống của hàng triệu con người.

Chọn ra một công ty quảng cáo không phải quyết định dễ dàng, vì cả bốn công ty đều có những ý tưởng rất tuyệt. Tôi để Scott quyết định, và cậu chọn Goodby, Silverstein & Partners, công ty quảng cáo ở San Francisco từng giành nhiều giải thưởng, nổi tiếng với quảng cáo “Got Milk.”

Tôi bảo Scott và những người ở Goodby rằng tôi muốn Starbucks trở thành một phần trong cuộc sống mọi người, mang lại cho họ cảm giác của sự khám phá và hy vọng. Nó phải mang tính nhân bản và chân thực. Quảng cáo của chúng tôi phải cho mọi người biết chúng tôi là ai và chúng tôi làm gì.

Khi đã ký hợp đồng với Starbucks, Scott tiến hành nghiên cứu thị trường toàn diện, mời một chuyên gia từ Nike, Jerome Conlon, về dẫn dắt công tác này. Jerome đã làm cho Nike mười bốn năm, trong đó có năm năm phụ trách phòng thông tin tiêu dùng. Hai người bắt đầu cuộc Thăm dò Vĩ đại, một dự án nghiên cứu chín tháng, chia làm ba giai đoạn, bắt đầu với các nhóm tập trung ở thành phố. Họ quan sát khi các khách hàng và khách hàng tiềm năng được yêu cầu trả lời về cảm nhận của họ đối với cà phê và trải nghiệm Starbucks. Tại sao họ đến với Starbucks? Họ hình dung thế nào là một quán cà phê lý tưởng? Scott đặc biệt quan tâm khi lắng nghe ý kiến của các thanh niên trẻ, trong độ tuổi sinh viên, những khách hàng tương lai của Starbucks, nhiều người trong số họ rất thích các quán cà phê địa phương thật sự mới lạ.

Một lần nữa, chúng tôi hơi buồn lòng khi lắng nghe một số ý kiến. Các khách hàng độ ba mươi, bốn mươi và những người yêu thích cà phê nguyên hạt nhìn chung đều rất hài lòng với trải nghiệm Starbucks. Nhưng giới trẻ lại muốn cà phê phải thật sự sành điệu và độc đáo, không nhất thiết phải đủ ánh sáng hay phục vụ nhanh nhẹn. Điều quan trọng đối với họ là một nơi để tụ tập vào buổi tối, chứ không phải một cốc latte pha nhanh bỏ hộp đem đến chỗ làm.

Nghiên cứu này giúp chúng tôi nhận rằng khách hàng có nhiều nhu cầu khác nhau, và chúng tôi có thể đáp ứng họ theo nhiều cách khác nhau ở nhiều cửa hàng khác nhau. Trong ngày, một sinh viên đại học có thể cần một chỗ để ôn bài với một tách cà phê. Buổi tối, chính sinh viên đó có thể thích một chỗ cà kê với bạn bè trong tiếng nhạc nhẹ nhàng, tránh xa sự xô bồ của các quán bar hay vũ trường. Trên

đường đến công ty, một nữ luật sư đứng tuổi có thể muốn một cốc latte đúp pha nhanh ở một quán phục vụ đồ uống mang đi, nhưng bữa trưa có khi cô lại cần một chỗ ngồi êm ái trong không gian thư giãn để bàn chuyện công việc với một khách hàng nào đó bên tách cà phê. Thách thức chúng tôi phải đối mặt là làm sao duy trì được, và tiến đến củng cố mạnh mẽ, sự nhất quán của thương hiệu mà vẫn làm hài lòng những khách hàng khác nhau đến thế.

Nghiên cứu buộc chúng tôi phải tư duy lại chiến lược marketing của mình. Chúng tôi nhìn nhận bản thân là những người thừa kế chân chính của truyền thống cà phê Âu Châu, với sự hòa trộn của nghệ thuật, văn chương, và các lý tưởng cấp tiến. Chúng tôi có thể tăng cường và làm giàu trải nghiệm Starbucks bằng cách đúc kết từ di sản này và tìm ra các đối ứng tương đương trong xã hội hiện đại của Hoa Kỳ, như chúng tôi đã làm khi bắt đầu giới thiệu các đầu sách chất lượng mà Oprah Winfrey khuyên đọc năm 1997. Chúng tôi cần tiếp tục làm hài lòng các khách hàng cốt lõi của mình ở một vài địa điểm, nhưng cũng phải "mở rộng điểm truy cập" để thu hút những khách hàng kiếm tìm một Chốn Thứ Ba nhiều cảm hứng để họ có thể tề tựu vào buổi tối.

Hoạt động quảng cáo trên phạm vi quốc gia đặt một công ty như chúng tôi vào tình thế lựa chọn rất khó khăn. Với hơn một ngàn cửa hàng trên khắp Hoa Kỳ, chúng tôi cần cùng một lúc trò chuyện với rất nhiều thành phố. Nhưng do bản chất của mình, quảng cáo quốc gia luôn tạo ra nỗi sợ hãi về tần suất xuất hiện quá cao. Làm sao chúng tôi có thể đến với toàn thể khách hàng trên toàn quốc mà vẫn được tôn trọng ở từng cấp địa phương? Chúng tôi bỏ ra nhiều tháng trời đầu

tư cho một kế hoạch lớn, không ngần ngại nói không với nhiều ý tưởng xuyên suốt quá trình.

Dù tiếp cận các khách hàng như thế nào, chúng tôi cũng phải luôn thể hiện sự tôn trọng, thông minh, hài hước và sức sống. Ngày nay bạn không thể giữ được sự chú ý của mọi người trừ khi bạn cư xử với họ như một người bạn lớn của gia đình. Trong trường hợp của chúng tôi, những người bạn này chính là các khách hàng. Thương hiệu Starbucks kết nối các đối tác của chúng tôi, các khách hàng của chúng tôi, các sản phẩm của chúng tôi, và các giá trị cốt lõi của chúng tôi như trong một gia đình.

Goodby bắt đầu giúp chúng tôi tạo dựng một hình ảnh giản dị, tinh tế, giàu giá trị tinh thần, tập trung vào các lợi ích cảm xúc mọi người đều tìm kiếm trong đôi ba phút nghỉ ngơi bên tách cà phê, đồng thời thể hiện được tinh thần tươi trẻ và hài hước đúng kiểu Goodby. Họ đang tìm cách giúp một công ty lớn giữ được thăng bằng trước mối tương tác cá nhân, trực cảm của khách hàng khi họ dành thời gian xuống phố để được thưởng thức hương vị cà phê yêu thích của mình.

Tinh thần của Goodby thể hiện khá rõ trong những slogan quảng cáo dưới đây.

"Chúng tôi mang cà phê đến điểm lạnh cực độ" – trong chiến dịch mùa hè năm 1996 quảng bá cả kem và Frappuccino.

"Hôm nay, bản thảo khắc gỗ của một nhà văn sẽ thăng hoa trong làn hơi của tách cà phê Kona và một thiên hồi ức về Hoa Kỳ sẽ ra đời."

Chúng tôi hướng đến sự bất ngờ, sự khác thường, sự khôn ngoan. Đưa ra một thông điệp và lối diễn đạt chuẩn xác rõ ràng khó hơn tôi tưởng rất nhiều. Mục tiêu cao nhất của tôi là không chỉ hoạt động quảng cáo của chúng tôi mà cả trải nghiệm Starbucks sẽ mang lại mối liên kết con người và sự trọn vẹn cho mỗi cá nhân trong từng thời khắc hạnh phúc, trên cả thế giới này, bắt đầu bằng từng tách cà phê.

19

Hai mươi triệu khách hàng mới là giấc mơ đáng để ta chấp nhận mạo hiểm

An toàn hầu như chỉ đơn thuần là điều mê tín.
Nó không tồn tại trong tự nhiên, và con người
về tổng thể cũng không hề có được nó. Trốn tránh hiểm họa
về lâu về dài cũng chẳng an toàn gì hơn đối mặt trực tiếp.
Cuộc sống nếu không phải một chuyến
phiêu lưu mạo hiểm thì sẽ chỉ là hư không.

Helen Keller, **Cánh cửa mở**, 1957

LÀM THẾ NÀO ĐỂ KHÔNG PHẢI ĐẶT CƯỢC CÔNG TY TRƯỚC MỘT QUYẾT ĐỊNH MẠO HIỂM

Tháng giêng năm 1996, gần như chỉ sau một đêm Satrbucks tăng hơn gấp đôi số khách hàng. United Airlines đã bắt đầu phục vụ cà phê của chúng tôi.

Trong vài tuần kế tiếp, chúng tôi nhận được hàng trăm cuộc điện thoại gọi đến từ khắp nơi trên cả nước. “Ngài phải dẹp ngay chuyện này,” mọi người phàn nàn. “Cà phê trên những chuyến bay trên những chuyến bay của United quá nhạt và nguội.” “Không ai tin nổi đó là cà phê Starbucks.” “Các ngài phải làm gì đó chứ.”

Điều tôi cứ tưởng sẽ trở thành vinh quang lại hóa ra thảm họa. Chúng tôi đã đặt cược vào một canh bạc lớn, và những kết quả ban đầu không được khả quan.

Bất cứ ai thường đi máy bay cũng biết rằng các hãng hàng không khó lòng phục vụ một tách cà phê cho ra hồn. Nhưng sự tồn tại của Starbucks lại phụ thuộc vào danh tiếng cà phê. Vậy thì tại sao chúng tôi lại chấp nhận mạo hiểm đến thế? Bởi vì chúng tôi có cơ hội làm được một điều chưa ai làm: thay đổi hình ảnh của cà phê hàng không.

Canh bạc này là dịp để chúng tôi kiểm nghiệm một trong những nền tảng cơ bản của mình: lòng tin. Nếu mọi người không tin rằng cái tên Starbucks đồng nghĩa với cà phê chất lượng hảo hạng, thương hiệu mà chúng tôi dày công xây dựng sẽ chỉ là vô nghĩa.

Quan hệ hợp tác với United Airlines bắt đầu vào tháng Sáu 1995 sau một cuộc gọi của Vincent Eades, người đến với Starbucks chỉ mới ba tháng trước đó để đảm nhiệm chức vụ phó tổng giám đốc cấp cao phụ trách bán hàng và tiếp thị đặc biệt. Đây là phòng phụ trách hoạt động kinh doanh đại lý và nhà hàng. Vincent tìm thấy một nghiên cứu vừa hoàn thành gần đây về United Airlines, theo đó các khách hàng liên tục phàn nàn về chất lượng cà phê trong các chuyến bay. Anh đề xuất rằng Starbucks có thể là câu trả lời cho vấn đề này.

Vì United đặt tại Chicago, hầu hết nhân viên lẫn các chủ sở hữu đều biết tiếng Starbucks và rất thích ý tưởng này, mặc dù cà phê của chúng tôi trung bình đắt gấp hai lần các đối thủ cạnh tranh khác. Phi công và tiếp viên United là những người phải chịu đựng hàng ngày vấn đề mà chúng ta

thi thoảng mới phải chịu: chất lượng cà phê tệ hại của hàng không.

Nhưng trong nội bộ Starbucks, đề xuất này gây nên rất nhiều tranh cãi. Nước cờ này có hợp lý hay không? Hậu quả sẽ là gì nếu không thành công? Chúng tôi có thể đạt thêm bao nhiêu khách hàng nhờ nó. Tựu trung, tất cả gói gọn trong hai câu hỏi chính: Liệu nó có làm xói mòn sự trọn vẹn của thương hiệu hay không? Và, liệu chúng tôi có thể mang lại chất lượng cà phê mà khách hàng mong muốn trên hơn 500 chiếc máy bay tỏa khắp thế giới hay không?

Đây là một cơ hội rất lớn: Gần 80 triệu người chọn United mỗi năm, và khoảng từ 25 đến 40 phần trăm hành khách yêu cầu cà phê. Đó là một thị trường tiềm năng với ít nhất 20 triệu người mỗi năm, rất nhiều người trong số họ sẽ lần đầu tiên thưởng thức Starbucks.

Vincent lên kế hoạch cùng Ted Garcia, người phụ trách chuỗi cung ứng, tìm hiểu xem phải tiến hành các bước nào để có thể cung cấp cà phê cho United. Ted khám phá ra rằng chúng tôi sẽ phải phục vụ cà phê nghiền trong túi lọc ½-ounce, nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng tốt nhất có thể. Điều này đồng nghĩa với việc phải trao đổi với nhà cung cấp để tạo ra một loại máy đóng gói chuyên biệt phục vụ nhu cầu của chúng tôi. Vì nhà sản xuất cần chuẩn bị trước sáu tháng, Ted quyết định đặt làm thiết bị này, dù chưa chắc vụ thỏa thuận đã được thông qua.

Trên thực tế lúc đó chúng tôi vẫn đang cung cấp cà phê cho Horizon Airlines, một hãng hàng không khu vực chất lượng cao đặt tại Seattle. Horizon là hãng hàng không đầu tiên nhận ra giá trị gia tăng mà cà phê ngon mang lại cho các

khách hàng của mình. Nhưng Horizon pha cà phê của chúng tôi dưới mặt đất, theo các tiêu chuẩn được giám sát chặt chẽ, chứ không phải trên không, rồi phục vụ nhanh chóng trên các chuyến bay ngắn.

United thì mạo hiểm hơn nhiều. Với các chuyến bay dài, họ không còn lựa chọn nào khác là phải pha chế cà phê trên máy bay. Quy trình này khó khăn hơn rất nhiều so với việc pha chế cà phê trong một nhà hàng. Các hãng hàng không lấy nước từ nhiều thanh phố khác nhau ở khắp mọi nơi, và chất lượng lẫn vị nước đều có sự khác biệt rất lớn. Trên các chuyến bay dài vượt châu lục và đại dương, tiếp viên hàng không thường để cà phê trong ấm đun lâu hơn rất nhiều so với khoảng thời gian tối đa hai mươi phút mà chúng tôi khuyến cáo. Chất lượng thiết bị pha chế cũng khác nhau, và các hãng hàng không luôn tìm mọi cách giảm thiểu trọng lượng của gần như mọi thứ. United có hơn 22.000 tiếp viên hàng không trên khắp thế giới, và việc đào tạo từng người một pha chế cốc cà phê Starbucks hoàn hảo có vẻ gần như không tưởng. Rủi ro có thể xảy ra rất khủng khiếp: Ấn tượng đầu tiên của hai mươi triệu khách hàng tiềm năng về cà phê Starbucks có thể sẽ vô cùng tệ hại.

Tháng Chín, chúng tôi từ chối United. Vincent choáng váng. Ted Garcia cũng vậy. Nhưng những người ở đội marketing của chúng tôi, cũng như một số thành viên hội đồng quản trị, sợ rằng thương hiệu có thể bị hủy hoại vĩnh viễn nếu nó bị gắn với một ngành kinh doanh vốn luôn bị coi là quá khổ, truyền thống, và quá bình thường. Họ lo ngại United sẽ chỉ coi chúng tôi như bất cứ một buôn nào khác. Họ không tin United sẽ cam kết phục vụ cà phê theo đúng

cách chúng tôi muốn. Và cuối cùng, họ không tin United sẽ quảng bá được cho Starbucks như kỳ vọng của chúng tôi.

Nhưng United không chấp nhận coi lời từ chối là câu trả lời. Các cuộc đàm phán được nối lại cho tới khi cuối cùng chúng tôi cũng đưa ra được một thoả thuận phù hợp với cả hai công ty.

Chúng tôi yêu cầu United chấp thuận một chương trình toàn diện hơn bất cứ chương trình nào họ lẫn chúng tôi từng ký. Chúng tôi yêu cầu họ cam kết chắc chắn sẽ pha chế chất lượng cà phê tốt nhất. Chúng tôi muốn đào tạo tất cả các tiếp viên hàng không của họ, không chỉ về quy trình pha chế cà phê và những thủ thuật bảo quản cà phê cơ bản mà cả lịch sử và các giá trị của Starbucks để họ có thể trả lời các câu hỏi khách hàng đặt ra.

Chúng tôi khăng khăng đòi phải có một chương trình đảm bảo chất lượng toàn diện và nghiêm ngặt. Chúng tôi kiểm tra tất cả từ liều lượng và khâu phiền cà phê đến hệ thống lọc nước. Thiết bị pha chế của United là một trong số những thiết bị tốt nhất của ngành hàng không nhưng phòng nghiên cứu và phát triển của chúng tôi phát hiện họ đang lên kế hoạch thay thế một bộ phận thép không rỉ bằng nhựa cứng để giảm chi phí. Chúng tôi kiểm định cà phê pha theo cả hai cách, đo các chất rắn hoà tan và đề nghị họ không tiến hành kế hoạch đó, họ đồng ý.

Để đảm bảo lợi ích ngay lập tức cho chúng tôi, United hứa sẽ quảng bá cho việc họ bắt đầu phục vụ cà phê Starbucks. Tháng giêng 1996, họ đăng quảng cáo trên bìa 4 các tạp chí lớn như US News & World Report, Time và Bussiness Week. Đây không chỉ là hoạt động quảng cáo

quốc gia đầu tiên của chúng tôi mà còn là lời chứng thực của hãng hàng không lớn nhất nước- có tiền chúng tôi cũng chẳng mua được. Họ đăng một dòng mà tôi đặc biệt thích: "Rốt cuộc thì, đâu phải chúng tôi chỉ làm việc không thôi. Chúng tôi cũng phải uống cà phê chứ."

United thậm chí còn thiết kế một quảng cáo truyền hình vui nhộn và sáng tạo nêu bật lên ý nghĩa của Starbucks đối với họ. Trong đoạn quảng cáo, một thanh niên giao hàng mang trên vai một túi cà phê Starbucks, từ lỗ thủng trên túi các hạt cà phê đậm đà của Starbucks rơi ra, trải dọc con đường từ sân bay đến của máy bay, trong tiếng trầm trồ của các hành khách xung quanh.

Sau khi đã chuẩn bị mọi thứ ổn thoả đến thế, lẽ ra cà phê phải đạt đến chất lượng tuyệt vời ngay từ ngày đầu tiên. Nhưng chúng tôi không tính trước được một vấn đề rất lớn. Chúng tôi đã chọn tháng hai năm 1996 là thời điểm bắt đầu phục vụ Starbucks trên các chuyên bay của United. Đến lúc đó thì United sẽ dừng hết nguồn cà phê của các nhà cung cấp khác. Nhưng khi chương trình Starbucks bắt đầu, chỉ 30 hoặc 40 phần trăm trong số hơn 500 máy bay của hãng có đúng loại thiết bị pha cà phê. Chúng tôi khám phá ra rằng ở những chiếc máy cũ, nước nóng trôi qua cà phê quá nhanh. Để khắc phục, United đặt một loạt phim có thêm một phiến kim loại vào phía dưới, nhưng nhà cung cấp không thể hoàn tất mọi thứ vào tháng Hai được. Trên một số chuyến bay, United phải dùng các máy pha cà phê cũ trong khoảng một tháng đầu.

Dĩ nhiên United cũng phải chịu rất nhiều lời phàn nàn. Nhưng bằng ý chí và cả quyết tâm, cả hai công ty quyết định

kiên trì. Ngay lập tức chúng tôi cử rất nhiều người đến giải quyết vấn đề. Trong vòng bốn tháng, thiết bị pha chế mới đã có mặt trên tất cả máy bay của United, và cà phê bắt đầu mang hương vị đậm đà mạnh mẽ.

United đánh giá quyết định phục vụ cà phê Starbucks là một trong những nước cờ tuyệt vời nhất của mình – bên cạnh ý tưởng phục vụ các Bữa Ăn Hạnh Phúc cho trẻ em. Một cuộc khảo sát mà chúng tôi tiến hành vào tháng Tư 1996 cho thấy 71% những người uống cà phê trên các chuyến bay của United nói rằng cà phê có chất lượng gần như hoàn hảo. Khoảng 4 phần trăm hành khách lần đầu tiên nếm thử cà phê Starbucks. Tuy một số khách hàng nói rằng cà phê trên máy bay không được ngon như cà phê mua ở các cửa hàng Starbucks, đại đa số đều khẳng định rằng cà phê của United vượt trội các hãng hàng không khác.

Có một phép ẩn dụ mà Vincent Eades rất hay dùng "Nếu bạn nghiên cứu một con bướm theo các quy luật của khí động học, bạn sẽ thấy lẽ ra nó không thể bay được. Nhưng con bướm không biết điều đó, thế nên nó vẫn bay." Ở Starbucks, chúng tôi cũng làm điều mà chúng tôi không biết lẽ ra mình không thể làm được.

Ở cả United và Starbucks, chúng tôi cho rằng sự mạo hiểm này đã được đền đáp. Và 20 triệu người, trên 2200 chuyến bay mỗi ngày đến những châu lục khác nhau trên toàn cầu, đang thưởng thức cà phê Starbucks, ở độ cao 35000 bộ.

CHỌN BẠN MÀ CHƠI

Nhiều người ngạc nhiên trước số lượng các phi vụ hợp tác mà chúng tôi từ chối - vượt xa số lượng các quan hệ đối tác mà chúng tôi ký kết. Chẳng hạn như, vào thời điểm đang bàn bạc về vụ United, chúng tôi suýt chút nữa đã triển khai một vụ làm ăn nhiều- triệu-đô khác với một dây chuyền các cửa hiệu có thể giúp mang cà phê của chúng tôi đến với các thành phố trên khắp nước Mỹ. Nhưng chúng tôi quyết định dừng lại vì nhận thấy hình ảnh triết lý kinh doanh của họ không nhất quán với chúng tôi.

Trong khi 87 phần trăm doanh thu Starbucks đến từ cửa hàng bán lẻ của chính chúng tôi, có vô số lời đề nghị mở rộng phân phối cà phê ra các địa điểm khác. Khi đánh giá các khả năng liên doanh này, đội ngũ Vincent không tim kiếm các nhà buôn đạt chuẩn mà là các đối tác chiến lược.

Chúng tôi có một quy trình chọn lọc khá khắt khe. Các công ty mà chúng tôi từ chối là những công ty cạnh tranh quá trực tiếp với các cửa hàng của chúng tôi, những công ty mà ban lãnh đạo không có cùng định hướng chất lượng như chúng tôi. Cũng có đôi khi chúng tôi chưa chuẩn bị đầy đủ về mặt hậu cần để tiến hành một thoả thuận kinh doanh, thường là do vị trí địa lý. Chúng tôi cũng đảm bảo rằng mình có thể xây dựng được một mối quan hệ dài hạn đôi bên cùng có lợi về cả lợi nhuận lẫn phát triển thương hiệu.

Ban chuyên trách nhà hàng của Starbucks, phụ trách hoạt động cung cấp cà phê cho các khách sạn lớn trong khu vực Seattle, giờ đây đã hình thành liên minh với một nhóm các tổ chức hàng đầu. Thay vì đơn thuần đánh giá các đề xuất qua màng lọc, Vincent biến đội ngũ kinh doanh của mình thành một binh đoàn kinh doanh chuyên nghiệp, tiếp cận có chiến

lược một số hoạt động kinh doanh cụ thể nào đó gắn với mục tiêu của chúng tôi.

Cái đích chúng tôi nhắm tới là mang cà phê của mình đến với bất cứ nơi đâu mọi người mua sắm, du lịch, vui chơi, lao động. Các mối quan hệ đối tác chiến lược đã khiến những tách cà phê Starbucks hiện hữu ở các cửa hàng Nordstrom, trên các du thuyền của hãng Holland America, tại các khách sạn thuộc hệ thống Sheraton và Westin, các hiệu sách Barnes & Noble và Chapters, cũng như tại các văn phòng mà Công ty văn phòng phẩm Hoa Kỳ là đối tác cung cấp.

Nhưng khi cà phê của chúng tôi có mặt rộng rãi hơn các mẫu thuẫn cố hữu giữa tăng doanh thu và bảo toàn sự toàn vẹn thương hiệu cũng ngày càng gay gắt. Chúng tôi muốn tất cả mọi người đều có thể đến với Starbucks. Nhưng mỗi khi bắt tay với một đối tượng lớn nào đó, chúng tôi lại phải đối mặt với chính mối lo ngại mà chúng tôi đã từng đối mặt trong hợp tác với United: Liệu chúng tôi có đánh mất khả năng kiểm soát chất lượng hay không? Và liệu sự lộ diện ngày càng rộng rãi như thế sẽ giúp ích hay gây nguy hại đến các cửa hàng bán lẻ của chúng tôi?

Chúng tôi đã nhận thấy rằng câu trả lời nằm ở chỗ phải chọn đúng đối tác, đào tạo toàn diện người của họ, và giám sát chặt chẽ và đều đặt hết mức có thể sự giúp đỡ cả họ với các tiêu chuẩn của chúng tôi.

Khi bước vào một quan hệ đối tác, trước hết chúng tôi đánh giá chất lượng của đối phương. Chúng tôi tìm kiếm những công ty có thương hiệu và danh tiếng trong lĩnh vực của họ, dù đó là khách sạn, hãng hàng không hay du thuyền. Họ phải cam kết về chất lượng và dịch vụ khách hàng.

Chúng tôi tìm kiếm những người hiểu được giá trị của Starbucks và hứa bảo vệ thương hiệu của chúng tôi và chất lượng cà phê của chúng tôi. Tất cả các yếu tố này được cân nhắc kỹ lưỡng trước mọi suy xét về tài chính.

Vincent Eades, người đến với chúng tôi từ công ty Thiệp Hallmarks, có một cách "nhổ cỏ" các đối tác không phù hợp rất nhanh. Anh chỉ cần hỏi họ: " Nếu một ấm cà phê bị đặt trên lò lâu quá một giờ và khách hàng đến, liệu cậu có phục vụ luôn cho họ một tách hay không?" Nếu câu trả lời là có, chúng tôi tiễn họ ra khỏi cửa. Nếu họ không sẵn lòng bỏ nửa ấm cà phê và pha một ấm mới, nghĩa là họ không hiểu được cam kết chất lượng của Starbucks.

Một yếu tố quyêt định khác là việc đối tác của chúng tôi có sẵn lòng đào tạo nhân viên họ hay không. Thông thường, chủ quán hoặc quản lý không phải là người phục vụ cà phê. Có thể tại bàn đàm phán, anh ta tuyên bố mình đánh giá rất cao chất lượng cà phê, nhưng liệu công ty của anh có sẵn lòng bỏ ra các khoản đầu tư thời gian và tiền bạc để đào tạo nhân viên hay không?

Chúng tôi bắt đầu bằng các thoả thuận một năm rồi gia hạn lên nhiều năm nếu thấy hợp tác thành công. Điều này cho chúng tôi thời gian đánh giá xem các đối tác chiến lược của mình thực hiện những lời họ hứa ra sao, và nó cũng cho họ thời gian đánh giá xem việc liên kết với Starbucks có giúp phát triển doanh nghiệp của họ hay không. Đến giờ, tất cả các mối quan hệ hợp tác kinh doanh của chúng tôi đề vô cùng trôi chảy.

Những thời điểm đắn đó trong vụ United cho tôi thấy rõ giá trị của các quyết định mạo hiểm. Ta không thể đạt được

những điều thực sự vĩ đại nếu không chấp nhận rùi ro. Đối với một công ty phụ thuộc vào thương hiệu, điều quan trọng nhất là phải thăng hoa thương hiệu của mình và biến nó thành một nhà vô địch, nhưng ta cũng không thể để mục tiêu đó ngăn mình khám phá các vùng đất mới. Khi các vấn đề kéo đến, khi những khó khăn khủng khiếp tới mức đe doạ hình ảnh mà bạn hết lòng gây dựng, bạn không thể vội vàng đưa ra kết luận nếu chưa dốc toàn lực giải quyết chúng.

Dù bạn có làm gì đi nữa, đừng chỉ biết hai chữ an toàn. Đừng làm mọi thứ theo cái cách mọi người vẫn làm. Đừng cố ép bản thân cho phù hợp với hệ thống. Nếu bạn chỉ làm những điều người ta mong đợi ở bạn, kỳ tích sẽ chẳng bao giờ xảy ra.

20

Bạn có thể lớn mạnh mà vẫn giữ được sự bé nhỏ cần thiết của mình

Nhiệm vụ cơ bản nhất là phải có được sự bé nhỏ trong một tổ chức lớn mạnh.

E.F.Schumacher**, Vẻ đẹp nằm ở sự bé nhỏ: Kinh tế học lấy con người làm trọng tâm**, 1973

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ MẶT Ở KHẮP MỌI NƠI MÀ KHÔNG BỊ BÃO HOÀ

Nữ diễn viên Janeane Garofalo gần đây có pha trò về chúng tôi trong chương trình Comedy Hour (Tấu Hài) trên kênh HBO: "Họ vừa khai trương một cửa hàng Starbucks – trong phòng khách nhà tôi."

Chúng tôi thích câu nói này tới mức đã đưa nó vào một quảng cáo với hình ảnh chai Frappuchino và một phụ nữ đứng trên một cánh đồng trống, kèm theo dòng chữ bên dưới: "Một nơi rất tuyệt để mở một cửa hàng Starbucks."

Tuy các câu nói này hài hước là thế, chúng đánh đúng điểm dễ tổn thương nhất của Starbucks. Chúng tôi đang khai trương quá nhiều cửa hàng tới mức mọi người bắt đầu cảm thấy chúng tôi sắp tiến dần đến chỗ bão hoà.Nguy cơ là công ty càng lớn mạnh, nó lại càng mang ít tính cá nhân hơn, với cả đối tác lẫn khách hàng, Nếu lợi thế cạnh tranh của chúng tôi trước nay vẫn luôn là mối quan hệ tín nhiệm có được

cùng các đối tác, làm sao chúng tôi có thể duy trì được nó khi phát triển từ một công ty 25000 người lên 50000 người?

Tôi không mảy may nghi ngờ việc Starbucks có thể thực hiện các mục tiêu tài chính của mình. Một vấn đề mong manh hơn là liệu các giá trị và nguyên tắc định hướng của chúng tôi có còn nguyên vẹn khi chúng tôi tiếp tục lớn mạnh. Tôi cho rằng sẽ chỉ là thất bại nếu trở thành một công ty trị giá trên 2 tỷ đô-la mà phải đánh đổi mối kết nối đặc biệt của chúng tôi với các nhân viên và khách hàng của mình.

Làm sao chúng tôi có thể lớn mạnh mà vẫn duy trì sự thân thiết với nhân viên và khách hàng? Đây là lựa chọn khó khăn nhất mà tôi phải đối mặt khi lãnh đạo Starbucks.

Việc đạt được lý tưởng đó có lẽ là không thể. Nhưng chúng tôi phải cố gắng. Nếu không, Starbucks sẽ trở thành một chuỗi kinh doanh khổng lồ không có tâm hồn như mọi chuỗi kinh doanh khác, Tôi quyết không bao giờ cho phép điều đó xảy ra.

LIỆU MỘT DOANH NGHIỆP CÓ THỂ LỚN MẠNH MÀ KHÔNG TRỞ THÀNH KIỂU "LÀM ĂN LỚN" HAY KHÔNG?

Tại Mỹ, các doanh nghiệp nhỏ thường được yêu quý còn Làm Ăn Lớn lại bị ghét bỏ và sợ hãi. Có lẽ lý do nằm ở xu hướng nghiêng về chủ nghĩa cá nhân của chúng ta. Nhưng khi doanh nghiệp nhỏ càng thành công, nó sẽ càng phát tướng. Liệu điều đó có đột nhiên khiến nó trở nên đáng trách hay không?

Nếu bạn hỏi một nhóm nào đó, “Hãy cho tôi biết Làm Ăn Lớn nghĩa là gì.” gần như chắc chắn bạn sẽ nhận đuợc một loạt các khẳng định tiêu cực. Họ có thể đề cập tới vụ tàu chở dầu Exxon Valdez rò rỉ và huỷ hoại các nguồn nước ở Alaska. Bạn sẽ nhận được câu trả lời là “a-mi-ăng”, là “Love Canal”, là “những kẻ lừa lọc”. Bạn sẽ nghe họ nói đến bộ phim Tiền của kẻ khác của Danny Devito. Làm Ăn Lớn thường được gắn với giới tư bản vì thế khiến họ e sợ.

Thế còn làm ăn nhỏ là gì? Hãy hỏi chính nhóm người đó, và họ sẽ đưa ra các phản ứng hoàn toàn trái ngược. Làm ăn nhỏ nghĩa là những con người chăm chỉ vật lộn để kiếm sống. Chủ các doanh nghiệp nhỏ thường rất có ý chí phấn đấu và biết quan tâm đến các khách hàng của mình. Một số người đã từ bỏ công việc tại những công ty lớn vì muốn có một cuộc sống khác.

Cuối cùng, nếu bạn hỏi:”Có bao nhiêu doanh nghiệp lớn hành xử như các doanh nghiệp nhỏ?” Hầu hết sẽ trả lời:”Chẳng mấy đâu.” Khi chúng tôi bảo mình đang nỗ lực xây dựng một doanh nghiệp lớn dựa trên các giá trị của doanh nghiệp nhỏ, nhiều người không tin chúng tôi. hoặc họ cho rằng chúng tôi là những gã lạc quan hết thuốc chữa, hoặc họ bắt đầu tìm kiếm các tài liệu mật giải thích rõ động cơ thực sự của chúng tôi.

Một trong những thử thách lớn nhất của Starbucks là phải phá vỡ định kiến cho rằng kinh doanh lớn không bao giờ đồng nghĩa với những điều tốt đẹp. Nếu không làm được thế, chúng tôi sẽ đánh mất chính các giá trị ban đầu đã kéo mọi người về phía chúng tôi.

CÁC GIÁ TRỊ KHÔNG TỶ LỆ NGHỊCH VỚI DOANH THU

Kể từ khi Starbucks bắt đầu quỹ đạo phát triển nhanh chóng của mình, chúng tôi đã phải đối mặt với những người theo chủ nghĩa hoài nghi không ngừng chỉ trích chiến lược đó. Tuy nhiên, hầu hết chúng tôi đều quá chú tâm vào việc thực hiện mục tiêu của mình đến mức không mảy may chú ý đến họ. Khách hàng vẫn đang nói với chúng tôi, bằng những lần ghé quán thường xuyên và những lời góp ý chân thành, rằng họ ủng hộ chúng tôi. Hiện nay, sự ủng hộ đó còn mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Hơn năm triệu khách hàng mỗi tuần lại đến với các cửa hàng của chúng tôi, và họ mới chính là những phiếu bầu quan trọng.

Nhưng chúng tôi ngày càng nghe thêm nhiều tiếng nói tương tự. Khi mỗi năm Starbucks phát triển một nhanh hơn, mở hàng trăm cửa hàng và tiến vào các thị trường ngày càng xa Seattle, nguy cơ bị hiểu lầm cũng ngày càng tăng cao. Một địa điểm nếu không được xử trí tốt có thể hủy hoại danh tiếng mà chúng tôi phải mất nhiều năm xây dựng.

Ở một vài nơi, chúng tôi bị phản đối bởi những nhà hoạt động không muốn Starbucks xuất hiện trong thị trấn của họ. Đôi khi một chủ doanh nghiệp địa phương, lo sợ mình không thể cạnh tranh nổi, kêu gọi các k hách hàng của mình biểu tình và không cho chúng tôi xuất hiện. Trong vài trường hợp, các nhà phê bình đưa ra những cáo buộc thiếu công bằng khiến chúng tôi khó lòng phản hồi mà không tỏ vẻ phòng vệ. Làm sao chúng tôi có thể thuyết phục những người chưa hề trải nghiệm các cửa hàng của chúng tôi và cà phê của chúng tôi rằng chúng tôi không “cướp bóc” hay “tàn nhẫn”?

Thật đau lòng khi phải nghe những lời như thế. Starbucks không phải là một công ty vô danh. Nó là tôi, là Dave Olsen, là Howard Behar, là các cá nhân khác, những người đã bất chấp tri thức truyền thống để xây dựng một công ty dựa trên niềm đam mê và các giá trị. Chúng tôi luôn hướng tới chiến thắng, điều này không có gì phải bàn cãi, nhưng mục tiêu của chúng tôi là chiến thắng với sự toàn vẹn, với tư cách là một đấu thủ tài năng và phong cách trong một hệ thống doanh nghiệp tự do. Chúng tôi dốc sức chống lại các đối thủ mạnh hơn gấp nhiều lần, chẳng hạn như các công ty thực phẩm đóng gói lớn, chư không phải chống lại các quán cà phê gia đình ở địa phương. Sứ mệnh của chúng tôi là nhân rộng con số những người yêu thích cà phê ngon, khiến nó đến được với nhiều người hơn.

Tôi nghĩ rằng những lời chỉ trích chống lại chúng tôi xuất phát từ một vấn đề sâu xa hơn: nỗi sợ bị đồng hóa của các khu dân cư và các thị trấn. Hầu hết các chống đối mà chúng tôi gặp phải đều là ở các khu đô thị đoàn kết hoặc các thị trấn nhỏ, nơi mọi người luôn dốc sức bảo vệ cá tính riêng của mình. Họ lo ngại rằng các dây chuyền kinh doanh quốc gia sẽ thay thế các cửa hàng địa phương và rằng các nhà hàng thức ăn nhanh sẽ đẩy lùi tiệm ăn ở góc phố. Một vài nhóm thậm chí còn ngăn chúng tôi mở cửa hàng bằng cách thông qua một pháp lệnh nào đó hoặc tuyên bố không đủ chỗ đỗ xe.

Một số cộng đồng không hề hiểu rõ Starbucks. Chúng tôi không hề giống với các dây chuyền bán lẻ, nhà hàng, hay quán ăn nhanh. Starbucks không phải là nhà hàng mà là một nhà bán lẻ đặc chủng cao cấp phục vụ đồ uống cà phê.

Nhưng vì hầu hết các nhà bán lẻ không phục vụ thức ăn và nước uống, chúng tôi thường phải xin một giấy phép "thay đổi mục đích sử dụng" khi muốn đặt thêm bàn, như ở các nhà hàng. Thế rồi có những người thích các quán cà phê mang phong cách di-gan, với nền gỗ, tường vải, bàn ghế sờn rách và không đều nhau. Khi họ thấy Starbucks quá sạch sẽ và gọn gàng với một hàng thẳng tăm tắp các sản phẩm cà phê, họ nổi cáu.

Rõ ràng vẫn có chỗ cho nhiều phong cách khác nhau ở bất kỳ khu vực nào. Chúng tôi để ý thấy rằng bất cứ khi nào các doanh nghiệp cà phê đặt cạnh nhau, khách hàng sẽ đổ xô đến đó. Khi biết một khu vực nào đó là nơi mọi người hay tụ tập, họ lên kế hoạch đến đó, và rồi quyết định xem sẽ ghé quán nào. Họ có thể thay đổi lựa chọn tùy vào nhu cầu và tâm trạng. Rốt cuộc, tất cả chúng ta đều được hưởng lợi.

Theo quan điểm của tôi, chúng tôi góp phần phát huy giá trị của ngành cà phê. Lượng tiêu thụ cà phê tại Hoa Kỳ đã tăng mạnh kể từ khi Starbucks xuất hiện, cả về chất lẫn về lượng, phần lớn là nhờ nhận thức và những lựa chọn mà ngành cà phê đặc chủng mang lại. Một số đối thủ của chúng tôi đã thẳng thắn thừa nhận rằng họ chờ đợi Starbucks thâm nhập một thị trường và giáo dục khách hàng trước khi họ tiếp cận nó. Một trong số các đối thủ của chúng tôi ở Seattle còn tuyên bố chiến lược khai trương đối diện mọi cửa hàng của Starbucks. Điều đó có làm tôi vui không? Không. Nhưng chúng tôi tập trung vào khách hàng, chứ không bận tâm chuyện cạnh tranh.

Các chủ đất thường làm tệ thêm các vấn đề chúng tôi phải đối mặt ở những thị trường mới. Rất khó tìm được các mặt

bằng tốt, đặc biệt là ở những thị trấn nhỏ nơi người trong đội bất động sản của chúng tôi phải thật nhanh tay khi thấy bất kỳ địa điểm nào phù hợp. Đôi khi các chủ đất sử dụng Starbucks như một chiêu bài mặc cả, họ thông báo với những người đang thuê đất rằng chúng tôi rất thích mặt bằng của họ và đòi tăng giá. Thế rồi Starbucks bị đổ lỗi vì việc giá thuê đất tăng cao trong khi thậm chí chúng tôi còn chẳng hề dính líu gì đến cuộc đàm phán của họ.

Trong một vài trường hợp, họ cố ý dẫn chúng tôi đi sai đường. Một chủ đất sẽ gọi đến Starbucks rồi hỏi: “Các ngài có muốn thuê mặt bằng của tôi không?” Họ không đề cập việc nó đã được thuê bởi một quán cà phê khác, có lẽ mối quan hệ đôi bên không được tốt đẹp lắm và họ muốn cắt hợp đồng. Chúng tôi nói có, nhưng trước cả khi chúng tôi có cơ hội điều tra, một câu chuyện đầy giận dữ sẽ xuất hiện trên tờ báo địa phương: “Starbucks sắp đến thành phố này và sẵn sàng trả tiền thuê đất cao hơn vì họ muốn tống cổ ai đó ra khỏi thị trường.” Chúng tôi không hay biết gì về người thuê đất này cho đến khi anh ta bắt đầu một chiến dịch nhổ cỏ tận gốc chống lại chúng tôi. Một khi chúng tôi bị đóng khung là dây chuyền kinh doanh quốc gia vô tâm và phi nhân tính, chẳng còn ai muốn nghe lời bào chữa của chúng tôi nữa.

Có hai trường hợp, khi các nhà hoạt động biểu tình, chúng tôi xem xét tình hình một cách cặn kẽ rồi quyết định không mở cửa hàng trong cộng đồng của họ. Chúng tôi muốn mọi người cảm thấy hài lòng và hạnh phúc vì chúng tôi là một phần của họ, chứ không muốn áp đặt. Mục tiêu của chúng tôi là tìm ra các cộng đồng hết lòng chào đón mình.

Một bài báo trên tờ *Newsweek* đã khiến tôi vô cùng tức giận khi so sánh Starbucks với Wal-Mart. Đây là lời cáo buộc không công bằng và thiếu chính xác. Trước hết, chúng tôi không làm thay đổi các khía cạnh kinh tế của một thành phố nào. Chúng tôi không bán phá giá các cửa hàng khác; hầu như gia của chúng tôi bao giờ cũng cao hơn, chứ không phải thấp hơn. Chúng tôi không kéo lượng người lưu thông ra khỏi thành phố mà còn đẩy mạnh các trung tâm thương mại cũng như các khu bán lẻ, giúp tăng lượng người lưu thông cho các cửa hàng lân cận. Trên thực tế, Starbucks đã nhận được Giải thưởng Stafford vào năm 1997, một giải thưởng do Scenic America trao tặng, để ghi nhận việc chúng tôi "tái sử dụng một cách hiệu quả không gian cũ trong khuôn viên các thành phố" và các tiêu chuẩn thiết kế xuất sắc của chúng tôi. Scenic America là tổ chức quốc gia duy nhất đặt mục tiêu bảo tồn và phát huy vẻ đẹp của vùng nông thôn và các cộng đồng ở Hoa Kỳ. Nhiều nhà bán lẻ vệ tinh, như các tiệm bánh hay cửa hàng trang sức, tìm cách đứng cạnh các cửa hàng của chúng tôi vì mục tiêu chiến lược.

Một số quán ăn nhỏ địa phương cáo buộc rằng Starbucks đã từ bỏ các nguyên tắc của mình chỉ vì chúng tôi phát triển lớn mạnh. Họ ta thán rằng chúng tôi cố tình mở cửa hàng ngay phía bên kia đường để lôi kéo hết khách hàng của họ. Nhưng trên thực tế, nếu họ không cạnh tranh với Starbucks thì họ cũng sẽ cạnh tranh với doanh nghiệp khác. Là người đi thuê đất, chúng tôi không thể điều chỉnh giá tiền thuê; giá thuê do thị trường điều chỉnh và quyết định bởi chủ đất.

Bản thân là một doanh nhân, tôi hết sức tôn trọng những người dám dấn thân tạo lập một doanh nghiệp mới, dù là

kinh doanh cà phê hay bất kỳ thứ gì khác. Một ngành đang tăng trưởng như cà phê đặc chủng chắc chắn sẽ đủ chỗ cho thành công của rất nhiều người. Việc làm hài lòng khách hàng và tư duy đón đầu thời đại quan trọng đối với thành công của một công ty hơn là mở quán ngay phía bên kia đường.

Ngay từ đầu, chúng tôi đã triển khai các kế hoạch phát triển của mình dựa trên chiến lược bất động sản – đặt cửa hàng ở những nơi chúng tôi mong muốn – chứ không dựa trên yếu tố cạnh tranh. Chúng tôi cẩn thận phân tích các tham số nhân khẩu học của một khu vực nhất định, các nguồn lực tài chính và con người của chúng tôi, kiến thức về cà phê của chúng tôi, và khả năng của mỗi thị trường.

Gần như ở bất cứ nơi đâu chúng tôi mở cửa hàng, chúng tôi cũng đều gia tăng giá trị cho cộng đồng của nó. Các cửa hàng của chúng tôi ngay lập tức trở thành một nơi tề tựu, một Chốn Thứ Ba kéo mọi người xích lại gần nhau. Đó chính là cộng đồng, thế nhưng một vài nhà hoạt động lại khăng khăng tranh luận rằng chúng tôi đang phá hoại cá tính các cộng đồng của họ. Tôi nghĩ họ đang hiểu lầm chúng tôi. Dù sao đi nữa vẫn là rắc rối lớn.

Điều tôi học được trong quá trình ứng phó với những lời chỉ trích này là rằng Starbucks phải phát huy sự nhạy cảm của mình đối với các vấn đề địa phương. Ở những cộng đồng có rắc rối với sự xuất hiện của chúng tôi, chúng tôi đã gặp gỡ các lãnh đạo địa phương để hiểu được những quan ngại của họ. Chúng tôi cũng cần phải nêu bật được các giá trị và những đóng góp của mình. Các quản lý Starbucks có thẩm quyền trích doanh thu để quyên góp cho các mục tiêu địa

phương như các công ty ba-lê và opera, các tổ chức AIDS, các ngân hàng thực phẩm cứu tế, trường học, và các hội phụ huynh. Ở mỗi thành phố, tất cả cà phê hạt quá tám ngày sẽ được sung vào các ngân hàng thực phẩm. Các quản lý cửa hàng cũng trao tặng cà phê cho những hoạt động gây quỹ. Một cửa hàng ở Seattle trao một nửa lợi nhuận của mình cho Học viện Dự bị Zion, trường dành cho trẻ em trong thành phố do một người Mỹ gốc Phi điều hành. Năm tài khóa 1996, chúng tôi quyên góp hơn 1,5 triệu đô-la tiền mặt và hiện vật, tương đương khoảng 4 phần trăm lợi nhuận ròng của chúng tôi. Do chúng tôi không lợi dụng các hoạt động này vì mục đích quan hệ công chúng, rất nhiều khách hàng không hề biết đến.

Đồng hành cùng cộng đồng là một chính sách mà chúng tôi đã cam kết theo đuổi ngay từ khi mới bắt đầu khởi nghiệp. Chúng tôi làm vì đó là điều đúng đắn và vì nó khiến nhân viên Starbucks tự hào. Ở Starbucks, chúng tôi là con người, vì thế không phải lúc nào cũng ném trúng được hồng tâm. Nhưng chúng tôi luôn cố gắng gìn giữ các giá trị của mình. Điều chúng tôi mong muốn là công chúng sẽ đánh giá chúng tôi qua mục tiêu và hành động của chúng tôi, chứ không phải qua những lời đồn thổi.

LÀM SAO BẠN CÓ THỂ LỚN MẠNH MÀ VẪN GIỮ ĐƯỢC SỰ NHỎ BÉ?

Rốt cuộc, lời giải của bài toán khó này nằm trong chính đôi tay các nghệ sĩ cà phê của chúng tôi. Khi một cửa hàng mở cửa, chính người đứng sau quầy hàng, pha chế các thức uống espresso và bán cà phê, là bộ mặt của Starbucks. Khách

hàng sẽ chẳng bận tâm đến sự bão hòa các cửa hàng nếu chị quản lý cửa hàng là láng giềng của cô và anh thợ pha chế là bạn của con trai cô hoặc cô biết được rằng nhân viên ở đây rất thân thiện và luôn chào đón cô.

Nhưng làm sao chúng tôi có thể khiến các thợ pha chế mới đến gắn bó bản thân mình với Starbucks? Chúng tôi mỗi tháng lại tuyển về hơn 500 người. Đó là lựa chọn khó khăn mà tất cả các nhà bán lẻ đều phải đối mặt nếu họ mở rộng hết thành phố này sang thành phố khác. Khi Starbucks phát triển, làm sao mỗi thợ pha có thể có cùng một niềm đam mê đối với cà phê, cùng một động lực, cùng một cam kết chân thành dành cho công ty như những nhân viên ban đầu của chúng tôi?

Nếu bạn hỏi những người đã cùng lớn lên với tôi trong những năm tháng đầu tiên xem điều gì tạo động lực cho họ, lời đáp chắc chắn sẽ là sự thân thiết và ý thức về mục đích chúng. Năm 1987, chúng tôi có chưa tới 100 nhân viên, và các văn phòng lẫn xưởng rang cùng nằm trong một tòa nhà. Khi một quản lý cửa hàng cần thứ gì đó, anh ta có thể gọi điện xuống nhà máy và nhận được thứ mình cần chỉ trong vài giờ. Tôi thực hiện một chính sách mở cửa, và bất cứ ai có vấn đề gì cũng có thể vào văn phòng tôi để trình bày. Chúng tôi tổ chức ăn mừng khi đến sinh nhật lũ trẻ, tiếc thương khi bố mẹ ai đó qua đời, và cười đùa suốt các cuộc thi ném bánh mỗi kỳ Halloween. (Tôi chưa phải lãnh cái bánh nào vào giữa mặt, nhưng Orin và Howard Behar thì không được may mắn đến thế.) Dave Seymor, người đã công tác ở phòng phân phối của nhà máy từ năm 1982, trở thành nhiếp ảnh gia

của chúng tôi, và anh có rất nhiều thùng album và video gia đình quay cảnh các buổi họp mặt này.

Trước đây tôi thường nghĩ rằng marketing là phòng quan trọng nhất ở Starbucks. Giờ đây tôi quả quyết rằng quan trọng nhất phải là phòng nhân sự. Thành công của chúng tôi hoàn toàn phục thuộc vào những người mà chúng tôi tuyển dụng, giữ gìn, và phát huy. Dù thành tích marketing, thiết kế, bất động sản, sản xuất, triển khai cửa hàng, sản phẩm mới, hay Nghiên cứu & Phát triển của chúng tôi có xuất sắc đến đâu, tất cả chỉ tồn tại và có giá trị nhờ vào bàn tay con người. Việc một ban chức năng hoạt động hiệu quả đến đâu hoàn toàn phụ thuộc vào cảm giác họ dành cho nhau và mức độ quan tâm của họ đối với Starbucks.

Nhưng làm sao 25.000 nhân viên có thể cảm thấy thân thiết với một tổng công ty lớn? Tôi không ngừng phân vân trước câu hỏi này.

Tặng quyền mua cổ phiếu cho mọi nhân viên có lẽ là bước đi tốt nhất mà chúng tôi thực hiện nhằm giữ cho Starbucks hội tụ các giá trị cá nhân và sự quan tâm. Dù với tư cách một đối tác hay một người đồng-sở-hữu, thâm chí một thợ pha chế ở nơi xa xôi nhất cũng cảm nhận được mối kết nối của mình với công ty.

Chúng tôi vẫn luôn nỗ lực giữ cho mức lương tính theo giờ cao hơn mức trung bình của cả ngành và mang lại các phúc lợi khác không thua bất cứ đơn vị nào. Thêm vào đó, chúng tôi đã tạo ra một loạt các chương trình nhằm đảm bảo có thể thiếp tục nhận diện mỗi đối tác là một cá nhân riêng biệt. Ngoài việc phản hồi ý kiến đóng góp của các nhân viên

về *Tuyên bố Sứ mệnh*, chúng tôi giao tiếp thẳng thắn với họ thông qua các Diễn đàn Mở hàng quý.

Cứ đến mùa thu chúng tôi lại triệu tập ban quản lý khu vực từ khắp Hoa Kỳ và Canada về Seattle để dự một hội nghị lãnh đạo. Chúng tôi đưa họ đi tham quan trung tâm hỗ trợ và trao đổi với họ theo từng nhóm lớn và nhỏ. Chúng tôi vinh doanh các quản lý của quý ở mỗi vùng và mời họ đến dự một dạ tiệc thường niên tại Seattle nơi chúng tôi ăn mừng thành tựu của các Quản lý của Năm.

Mỗi cửa hàng đều có E-mail, gọi là Dateline Starbucks, và chúng tôi cố gắng cập nhật tình hình cho các đối tác bán lẻ bằng các tin nhắn gửi vào hộp thư thoại. Tôi gửi các thông điệp ghi âm tới tất cả các đối tác bất kỳ khi nào công ty có tin quan trọng. Nhưng những tin nhắn đơn thuần đó không thể làm được điều mà người thật có thể làm.

Giữa năm 1994, khi lực lượng lao động của chúng tôi đạt đến con số 2.800, chúng tôi tuyển về một chuyên viên nhân sự cấp cao, Sharon Elliott, nhằm giúp xử lý các "vấn đề con người" để có thể lớn mạnh mà vẫn giữ được tính cá nhân. Sau nhiều năm công tác tại Macy's, Squibb, và Allied Signal, cô hiểu rõ những mối hiểm họa mà các công ty lớn nhất phải đối mặt. Nhưng cô chưa bao giờ gặp phải một nền văn hóa nào phát triển nhanh chóng mà lại tràn đầy sự quan tâm như Starbucks. "Chẳng có gì thần bí cả. Đơn giản đây là phong cách của Starbucks," cô nói. "Tôi cảm thấy như thể đây là nhà của mình vậy."

Chúng tôi giao cho Sharon hai nhiệm vụ chính: tuyển dụng một đội ngũ quản lý cấp cao có thể lèo lái công ty đến năm 2000 và duy trì không khí tràn ngập sự quan tâm chỉ có

ở các doanh nghiệp nhỏ, điều vốn từ lâu giúp nuôi dưỡng các giá trị của chúng tôi.

Trong vòng một năm, nhiệm vụ đầu tiên đã được hoàn thành. Chúng tôi có bảy quản lý cấp cao, tất cả đều có kinh nghiệm làm việc tại những công ty lớn hơn Starbucks rất nhiều:

Michael Casey, giám đốc tài chính của chúng tôi, trước đây làm việc tại hệ thống cửa hàng Grace & Gia đình.

Vincent Eades, chuyên gia kinh doanh và tiếp thị, đến từ Hallmark.

Ted Garcia, phụ trách phân phối và sản xuất, trước đây làm việc cho Grand Met.

Shelly Lanz trước là cố vấn pháp lý cho Honda Hoa Kỳ.

Scott Bedbury từng phụ trách quảng cáo tại Nike.

Wanda Herndon, phụ trách truyền thông và quan hệ công chúng, có kinh nghiệm làm việc tại Du Pont và Dow Chemical.

Một số người trong công ty cảm thấy bị đe dọa bởi quá nhiều tài năng mới đến cùng một lúc như thế. Nhưng tôi hết sức phấn khởi, vì nó cho thấy Starbucks đã phát triển tới mức các chuyên viên điều hành cấp cao sẵn sàng từ bỏ những công ty lớn, thành đạt và chuyển đến Seattle để đầu quân cho chúng tôi.

Khi tuyển dụng các quản lý cấp cao, chúng tôi tìm kiếm những người chia sẻ các giá trị của chúng tôi và mang đến những kỹ năng và kinh nghiệm mà chúng tôi cần. Nhưng chúng tôi cũng chú ý đến sự đa dạng trong đội ngũ quản lý

của mình. Bản thân là một người Mỹ gốc Phi thành đạt, Sharon đặc biệt quan tâm đến mục tiêu này. Trước khi cô đến vào năm 1994, đội quản lý cấp cao của chúng tôi gồm tám nam và hai nữ, tất cả đều là người da trắng. Đến năm 1996, nó bao gồm mười hai người da trắng, chín nam ba nữ, và ba người Mỹ gốc Phi, hai nữ một nam – biểu trưng chính xác cho diện mạo Hoa Kỳ những năm 1990.

Nhưng là một chuyên gia về nhân sự, Sharon có cái nhìn rộng hơn rất nhiều vượt khỏi hai yếu tố sắc tộc và giới tính. Cô khuyến khích mở rộng lực lượng lao động về mặt tuổi tác, dị tật, cá tính, hay lối sống. Chúng tôi đã quyết định mở rộng chính sách cho các đối tác đồng giới chung sống cùng nhau, không phải để thể hiện lập trường chính trị mà là để ghi nhận nhu cầu của đa dạng các cá nhân hiện đang công tác tại Starbucks. Chúng tôi cũng bắt đầu đặt các cửa hàng tại nhiều khu dân cư khác nhau, nhận ra rằng những người khác biệt màu da, dân tộc, và tuổi tác cũng có một mong muốn như nhau đối với cà phê chất lượng cao. Và chúng tôi cũng bắt đầu áp dụng chương trình đào tạo đa dạng cho mọi đối tác, nhấn mạnh rằng khoan dung không chỉ là việc nên làm mà còn là chìa khóa dẫn đến chiến thắng và khả năng phát triển ra toàn cầu.

Năm 1996, Sharon đề xuất việc đưa thêm một dòng về sự đa dạng vào *Tuyên bố Sứ mệnh* của chúng tôi, thay đổi đầu tiên kể từ khi nó được áp dụng vào năm 1990. Đối với tôi, nó cũng quan trọng như việc thay đổi Hiến pháp vậy, nhưng tất cả mọi người đều đồng tình.

Sharon cũng khuyến khích phải có sự thẳng thắn và trách nhiệm hơn trong các mối quan hệ giữa chúng tôi với nhau.

Sau khi đến với Starbucks, cô phải đối mặt quá thường xuyên với cái mà cô gọi là "Mặt tối của Sức mạnh": tin rằng việc thẳng thắn và cởi mở với những người làm việc cùng mình đồng nghĩa với việc thiếu tôn trọng họ cũng như bản thân mình. Vì vậy các giám sát viên đã ngần ngại không muốn nói thật cho mọi người biết họ đang làm việc thiếu hiệu quả, đến mức các nhân viên thường không nhận ra sự không hài lòng của các giám sát viên và rất choáng váng khi về sau bị sa thải. Đó là mặt trái của sự tử tế, và tôi cũng phạm lỗi nhiều không kém gì ai. Sharon kiên trì nhắc nhở chúng tôi rằng sẽ chuyên nghiệp hơn rất nhiều nếu có thể thẳng thắn với mọi người về khuyết điểm của họ để họ biết cách cải thiện bản thân.

Một nước cờ chiến lược khác của Sharon là tuyển dụng Wanda Herndon, người đóng vai trò then chốt trong việc giải thích các giá trị của chúng tôi với thế giới bên ngoài. Wanda phát triển các chiến lược xây dựng hình ảnh đại chúng của chúng tôi và truyền đạt nó không chỉ tới các đối tác của chúng tôi mà cả các cộng đồng, các khách hàng, và giới truyền thông. Cô cũng lên kế hoạch các cuộc họp cổ đông để các nhà đầu tư cảm thấy mình là những thành viên được trân trọng tại cộng đồng Starbucks. Wanda có thể khiến mọi nhà phê bình phải ngừng chỉ trích: Là một phụ nữ Mỹ gốc Phi biết cách ăn mặc với mái tóc tém và nụ cười cuốn hút, cô khác xa hình ảnh một giám đốc khô cứng trong con mắt mọi người. Cô khiến ai cũng phải bất ngờ với sự thẳng thắn và chân thành của mình.

Để đảm bảo đối thoại song phương với các nhân viên cửa hàng, chúng tôi đã triển khai các khảo sát và đánh giá văn

hóa thường xuyên. Kết quả của một cuộc khảo sát như thế vào tháng Mười năm 1996, với sự phối hợp của công ty tư vấn ARC, đã khiến chúng tôi thức tỉnh. ARC tổ chức mười lăm nhóm tập trung tại bảy thành phố và tiến hành khảo sát 900 nhân viên bằng điện thoại. Kết quả tổng thể mà họ thu được khẳng định niềm tin của tôi rằng Starbucks đã thành công trong việc duy trì một nền văn hóa thực sự trân trọng giá trị con người:

+ 88 phần trăm hài lòng với công việc của mình,

+ 85 phần trăm tin rằng Starbucks thực sự quan tâm đến các nhân viên của mình,

+ 89 phần trăm tự hào khi được làm việc ở Starbucks, và

+ 100 phần trăm nghĩ rằng "làm việc cho một công ty mà mình tôn trọng" là một yếu tố quyết định sự hài lòng trong công việc.

Các chuyên gia ở ARC, vốn vẫn thực hiện khảo sát ở rất nhiều công ty, bảo chúng tôi rằng các điểm số này cao đến mức phi thường.

Khảo sát cũng cho thấy phần lớn các thợ pha chế xấp xỉ độ hai mươi, và nhiều người nhận thấy làm việc ở Starbucks là một "bến đỗ" rất tốt trên bước đường theo đuổi một sự nghiệp có ý nghĩa. Họ tự hào vì những kỹ năng cà phê mà mình học được và đánh giá công việc ở Starbucks cao hơn rất nhiều so với ở một cửa hàng bán thức ăn nhanh. Đây là tin tốt.

Những kết quả đáng lo ngại là có vẻ như mức độ hài lòng của họ đang giảm dần. Khi các quản lý cửa hàng cảm thấy

công việc quá nhiều hay các thợ pha chế lo lắng về việc thiếu nhân sự, họ có xu hướng cho rằng các vấn đề này là lỗi của tốc độ phát triển quá nhanh. Họ bày tỏ mối quan ngại rằng Starbucks sẽ lại giống như bất cứ một hệ thống kinh doanh khổng lồ và khô khan khác, đánh mất sự tôn trọng của mình đối với mỗi cá nhân. Mặc dù chỉ là thiểu số, các đối tác của chúng tôi lo sợ rằng Starbucks đang bắt đầu quan tâm đến tăng trưởng và lợi nhuận nhiều hơn nhân viên.

May thay, chúng tôi đã tạo ra được một môi trường làm việc khiến mọi người muốn đầu quân cho chúng tôi. Vượt trên cả những cổ phiếu thưởng, các nhân viên pha chế bảo chúng tôi rằng họ quan tâm đến những lợi ích tinh thần nhận được trong công việc: tình bằng hữu giữa những người làm việc cùng nhau, mối tương tác với khách hàng, niềm tự hào khi học được một kỹ năng mới hay một kiến thức mới, sự tôn trọng của các quản lý, và sự hài lòng cốt lõi khi làm việc cho một công ty đối xử tốt với họ.

Rõ ràng là chúng tôi cần tìm ra những phương pháp tốt hơn giúp đảm bảo rằng chất lượng trải nghiệm Starbucks sẽ tiếp tục được duy trì, cho cả các đối tác và các khách hàng.

Khi nghe được các kết quả này, tôi biết công ty đang đứng trước một thời điểm quyết định. Sự căng thẳng song hành cùng mức độ phát triển nhanh chóng của công ty là dấu hiệu cho thấy một căn bệnh tiềm ẩn có thể gây ra các tác động dài hạn. Nếu chúng tôi phải giảm tốc mức độ phát triển của mình, thậm chí chỉ trong một năm, chúng tôi sẽ khiến các cổ đông thất vọng, vì họ muốn doanh thu phải không ngừng tăng nhanh. Nó cũng sẽ tác động tiêu cực đến đà chạy và niềm tự hào mà mọi người đón nhận được khi làm việc cho

một công ty không ngừng lớn mạnh. Tôi nhận thấy có lẽ giải pháp là phải kiên trì từng bước nỗ lực mang lại một môi trường làm việc tuyệt vời cho các đối tác của chúng tôi cũng như thật nhiều cơ hội phát triển các kỹ năng của họ. Và chúng tôi cần truyền đạt nhiệm vụ của mình tốt hơn, để giúp mọi công dân Starbucks hiểu được rằng mục tiêu của chúng tôi không phải là tăng trưởng vị tăng trưởng (hay tệ hơn là tăng trưởng vì Phố Wall) mà là mang chất lượng cà phê tuyệt vời của mình đến với càng nhiều khán giả càng tốt. Chúng tôi cần tái gắn kết tình cảm của họ đối với công ty.

KHI BẠN LỚN MẠNH, BẠN CŨNG CẦN PHẢI GIÚP CÁC NHÂN VIÊN CỦA MÌNH LỚN MẠNH

Bất cứ công ty nào đã từng phát triển mạnh mẽ như Starbucks chắc chắn sẽ nhận ra rằng sự tăng trưởng nhanh chóng có thể tác động tiêu cực đến các cá nhân có liên đới. Ở Starbucks, chúng tôi nỗ lực phát triển từ bên trong, nhưng đôi khi tốc độ tăng trưởng khắc nghiệt lại vượt quá xa năng lực của một số đối tác ban đầu của chúng tôi. Tôi cũng nhận thấy rằng những người dốc hết tâm huyết vào công việc có nguy cơ suy sụp rất cao. Một công ty với tốc độ phát triển không ngừng gia tăng hiếm khi xoay sở đủ thời gian tưởng thưởng cho nhân viên mình vì những thành tựu của họ được như nhiều công ty khác.

Đối với tôi, mặt trái đau đớn nhất của tăng trưởng chính là những lúc chúng tôi buộc lòng phải để những nhân viên tận tâm nhất ra đi vì họ không thể tiếp tục công việc khi công ty đã phát triển quá lớn. Tôi sẽ không bao giờ quên cái ngày mà một đối tác lâu năm, hết sức trung thành bước vào văn phòng

tôi trong nước mắt vì quản lý bảo anh rằng anh không đủ chuyên môn để tiếp tục công việc của mình. “Đây là công ty *của tôi* mà, chết tiệt!” anh hét lên. Lòng tôi tràn đầy cảm thông, nhưng tôi không biết chắc chúng tôi có thể làm gì hơn để giúp anh hay không. Thật may là cuối cùng anh cũng tìm được một vị trí khác ở Starbucks, nhưng những người khác thì phải ra đi. Những điều này khiến tôi rất đau lòng. Chúng khiến tôi mãi băn khoăn câu hỏi: Liệu chúng tôi nên đi xa đến đâu để tiếp tục giữ lại một cá nhân nào đó nếu họ không đóng góp được những gì chúng tôi cần?

Cũng khó khăn không kém khi các đối tác tận tâm và đầy nhiệt huyết bước vào văn phòng rồi bảo tôi rằng họ không thể chịu nổi sức ép nữa. Chuyện này xảy ra hết sức thường xuyên. Tôi biết rằng yêu cầu của công việc và mức độ căng thẳng ở Starbucks là quá cao đối với nhiều người. Đối với một số người việc phải duy trì niềm đam mê đối với công việc hết ngày này qua ngày khác, năm này qua năm khác, là vô cùng khó khăn. Nhưng khi bạn đã có chung một giấc mơ và một mục tiêu với ai đó, sẽ chẳng dễ dàng gì khi phải nhìn họ ra đi.

Trái lại, một trong những trải nghiệm hạnh phúc nhất đối với tôi là được chứng kiến sự phát triển của những người có tài luôn song hành phát triển cùng công ty, dù đôi lúc việc này có khó khăn đến đâu. Tại một cuộc họp hội đồng quản trị không lâu trước đây, tôi dõi theo bằng niềm tự hào và trân trọng khi một trong các chuyên viên điều hành của chúng tôi thực hiện một bài trình bày chuyên nghiệp và đầy thuyết phục. Cô ấy là Christine Day, hiện là phó tổng giám đốc phụ trách dịch vụ hoạt động của Starbucks, chịu trách nhiệm

hoạch định chiến lược cho bộ phận lớn nhất của chúng tôi. Cô ấy chính là cô gái mang tên Christine trước đây đầu quân cho Il Giornale làm trợ lý văn phòng của tôi khi chúng tôi chỉ mới có một cửa hàng.

Thành công của Christine là một minh họa điển hình cho các cơ hội phát triển sự nghiệp ở một công ty phát triển nhanh. Nhưng bước tiến của cô không hề thiếu những thời điểm khó khăn. Khi chúng tôi mua Starbucks, bước chuyển tiếp này quá lớn đối với cô. Cô phải từ bỏ quá nhiều chuyên môn của mình rồi bước vào một vai trò mới với các trách nhiệm hạn chế hơn. Công việc của cô chuyển đổi hết từ quản lý thu mua, vận chuyển, tồn kho đến điều phối hoạt động thi công cửa hàng mới cho đến tận năm 1990. Cô phải hóa thân từ một người phụ trách chung ở một công ty kinh doanh mạo hiểm sang vai trò chuyên biệt cho một công ty được quản lý chuyên nghiệp.

Năm 1990, Christine trở thành phó tổng giám đốc phụ trách quy hoạch cửa hàng, suốt thời kỳ lịch mở cửa hàng tăng tốc theo từng năm. Tháng Tư năm 1995, cô chuyển sang phòng triển khai hoạt động bán lẻ. Dần dà, cô thích nghi với công việc tốt hơn và năng lực ngày càng chín muồi nhờ những kiến thức và kinh nghiệm thu được ở mỗi cấp bậc. Cô phải học cách sống với sự thay đổi và áp lực triền miên, trong khi một số đồng nghiệp của cô lại quyết định không tiến bước để đầu quân cho một công ty lớn hơn.

Christine đã đón nhận tầm nhìn Starbucks như thể nó là của chính cô, cũng như hầu hết các quản lý khác của công ty. “Chúng tôi hết thảy đều vững tin,” cô nói. “Chúng tôi vững tin bởi vì giá trị và chất lượng tồn tại trong môi trường lao

động. Đó là điều khiến Starbucks trở nên đặc biệt và đó là lý do nó thành công.”

Mặc dù Christine là người duy nhất được thăng chức từ trợ lý lên phó tổng giám đốc, ở Starbucks có rất nhiều cá nhân, cũng như cô, quyết định ở lại và phát triển cùng công ty, bất chấp mọi rào cản. Đối tác thâm niên nhất của chúng tôi, Gay Niven, bắt đầu làm việc từ năm 1979, chịu trách nhiệm trả lời điện thoại cho trưởng phòng tiếp thị, khi Starbucks chỉ mới có ba cửa hàng. Về sau cô phụ trách tiếp thị bán lẻ khi chúng tôi phát triển lên 50 cửa hàng. Kể từ đó, cô đã xây dựng các chương trình đào tạo bán lẻ và phối hợp với một số phòng ban, trở thành một ngọn đuốc sáng và giúp chuyển tải các giá trị của Starbucks đến mọi nhân viên mới.

Deborah Tipp Hauck, người tôi tuyển về làm giám đốc phụ trách thị trường và sản phẩm. Jennifer Ames-Karreman, người vào năm 1986 là thợ pha chế đầu tiên của Il Giornale, về sau lãnh đạo bộ phận triển khai hoạt động bán lẻ vùng Tây Bắc, và sau đó trở thành giám đốc bán lẻ ngành hàng cà phê. Còn vô số những người khác, vẫn đang giữ lửa cho niềm đam mê đã mang họ đến đây, đã tìm ra những con đường giúp trau dồi bản thân bằng cách đút rút kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Rất nhiều người từng chung tay sửa đổi *Tuyên bố Sứ mệnh* của chúng tôi vào năm 1990 vẫn tiếp tục ở lại, dù là trong các xưởng rang, trong nhà kho, hay trong các cửa hàng bán lẻ.

Từ văn phòng CEO, thật khó đánh giá xem niềm đam mê của chúng tôi đâm chồi nảy lộc thế nào tại các thị trường mới. Tháng Mười Hai năm 1996, tôi tất bật bay khắp nơi để tham gia các cuộc họp kinh doanh trước lễ Giáng sinh tại

California, New England, Wiscosin, và Canada. Tôi luôn là diễn giả chính. Khi tôi ngồi xuống và lắng nghe các bài diễn văn khai mạc, tôi ghi chú lại những mối kết nối mà mọi người hình thành với nhau, với cà phê, và cuối cùng là với bản thân công ty.

Một trong những cuộc gặp gỡ như thế diễn ra tại Newport, Đảo Rhode, dành cho các đối tác từ New York, New Jersey, Philadelphia, và New England. Nó chính là cuộc gặp gỡ mà tôi quan tâm nhất, vì tôi rất nhạy cảm với việc khu Bờ Đông có môi trường hoạt động khó khăn hơn. Một số người bảo tôi rằng ở đây rất khó tìm được người không hoài nghi về người sử dụng lao động và về công việc. Tôi lo sợ rằng, ở những cuộc họp cách xa Seattle như thế này, tôi sẽ chứng kiến một cuộc rạn nứt trong nền văn hóa Starbucks.

Nhưng tôi hết sức ngạc nhiên khi thấy mình bị choáng ngợp bởi bầu nhiệt huyết và niềm đam mê mà tôi nhận thấy ở mỗi vùng, đặc biệt là New England. Đi từ thành phố này đến thành phố khác, tôi lắng nghe các quản lý nhấn mạnh vào cùng những chủ đề đó và nhận thấy cùng các phản ứng giống nhau từ hàng ghế khán giả. Tôi nhìn thấy tiếng cười và sự hứng khởi ở cùng một cung bậc. Các đối tác mà tôi chưa từng gặp đến chỗ tôi và bảo rằng họ chưa bao giờ làm việc cho công ty nào quan tâm đến nhân viên nhiều như thế.

Chuyến đi đó dạy cho tôi biết rằng ở bất kỳ thành phố nào cũng có những người tin rằng lao động có thể đồng nghĩa với sự cống hiến và niềm vui, hơn là chỉ chờ đến lúc hết giờ làm. Tôi không thể biết tên tất cả mọi người nữa, và chúng tôi cũng không thể thân thiết với nhau như năm 1987, nhưng Starbucks vẫn có thể là nhà sử dụng lao động được yêu thích

nhất bằng cách mang lại một môi trường với tình bạn hữu, sự quan tâm và những giá trị tinh thần hơn hầu hết các công ty khác.

Các đối tác của chúng tôi biết rõ đâu là thực chất và đâu là giả tạo. Khi tôi nói với họ bằng tấm lòng chân thành, họ sẽ gắn bản thân mình với tầm nhìn Starbucks và trải nghiệm Starbucks. Khi ban lãnh đạo lắng nghe những quan ngại của họ và phản hồi một cách chân thành, họ sẽ nhận ra rằng Starbucks không hề vô vị hay thiếu cá tính. Chúng tôi chắc chắn sẽ có những lúc mắc sai lầm. Nhưng nếu nhân viên của chúng tôi nhận ra điều chúng tôi đang nỗ lực thực hiện, từ sâu trong trái tim mình, là xây dựng giá trị cho cả công ty, họ sẽ dễ dàng tha thứ những sai lầm đó hơn. Nhiều người đã và đang hiểu rất rõ những lợi ích mà quy mô của chúng tôi mang lại, và họ đang góp sức giúp bảo đảm rằng chúng tôi có thể lớn mạnh mà vẫn tiếp tục là một công ty toàn vẹn như cũ. Họ *chính là* Starbucks, và thành công của nó phản ánh chính thành tựu của họ.

21

Một công ty có thể có trách nhiệm đối với xã hội đến mức nào?

Thực tế cho thấy những doanh nghiệp hết mình vì các hoạt động xã hội bằng những phương thức sáng tạo và ý nghĩa, về lâu về dài, cũng luôn mang lại cho các cổ đông của mình nhiều giá trị nhất. Rõ ràng, các công ty sẽ ngày càng lớn mạnh nếu họ biết thực hiện những điều tốt đẹp.

Norman Lear, người sáng lập THE BUSINESS ENTERPRISE TRUST,
trích trong **Đích ngắm cao hơn**, tác giả David Bollier

Là CEO, trách nhiệm chính của tôi là những con người ở Starbucks: các đối tác, các khách hàng, và các cổ đông. Tôi cũng cảm thấy có trách nhiệm với những người đi trước, những người đã tọa ra di sản của Starbucks và mang lại cho nó hình hài hôm nay.

Đối với tôi, "trách nhiệm doanh nghiệp", thuật ngữ mà Tổng thống Clinton đã sử dụng tại một hội thảo của các CEO vào tháng Năm năm 1996, có nghĩa là đội ngũ lãnh đạo phải tận tâm với người lao động và thể hiện sự quan tâm đối với những cộng đồng mà họ sống.

Vậy còn "trách nhiệm xã hội", thuật ngữ được sử dụng bởi các công ty khi họ trích một phần lợi nhuận của mình làm từ thiện, hoặc bán các sản phẩm tốt cho môi trường,

hoặc nỗ lực bảo vệ rừng nhiệt đới thì sao? Chúng tôi không sử dụng thuật ngữ để miêu tả lối đi của Starbucks, một phần vì công ty chúng tôi không muốn rạch ròi các yếu tố chính trị, và chúng tôi khuyến khích quyền tự do của mọi người. Dù vậy, về tổng thể, tôi nghĩ sẽ tốt thôi nếu họ xếp tôi vào nhóm các doanh nghiệp như thế vì "đóng góp tích cực cho cộng đồng và môi trường" vốn từ lâu vẫn là một phần sứ mệnh của chúng tôi.

Nhưng là một nhà tuyển dụng lao động và là một công ty đại chúng, Starbucks vẫn giữ vững và phát triển công tác kinh doanh của mình. Chúng tôi cần tạo ra lợi nhuận để thể hiện rằng công ty vẫn đang phát đạt và được điều hành ổn thỏa. Trên thực tế, chúng tôi chưa bao giờ phân phối cổ tức; mọi khoản lợi nhuận đều được đưa tiếp vào kinh doanh.

Một số cổ đông nghĩ rằng các công ty không nên đóng góp bất cứ khoản từ thiện nào cả; họ muốn trực tiếp đưa ra các quyết định này, thay vì thông qua lượng cổ phiếu nắm giữ. Nhưng quan điểm của tôi lại khác. Để phản ánh giá trị tập hợp của các đối tác, chúng tôi tin rằng Starbucks nên ủng hộ các mục đích có ý nghĩa ở các cộng đồng nơi chúng tôi đặt cửa hàng lẫn các nước trồng cà phê mà chúng tôi nhập khẩu.

Ai là người nên quyết định việc tài trợ cho những mục đích nào và bằng cách nào? Và chúng ta có thể thực hiện trách nhiệm này đến đâu nếu nó xung đột với nhu cầu xây dựng thương hiệu của chúng ta và hoạt động kinh doanh của chúng ta? Đó là những câu hỏi ngày càng trở nên nan giải khi chúng ta phát triển hơn và ngày càng có thể tạo nên một sự khác biệt.

KHI KẺ YẾU THẾ GIÀNH CHIẾN THẮNG, TIẾNG HÔ HÀO NGỪNG BẶT

Trước khi Starbucks trở thành công ty đại chúng năm 1992, chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ bé ở Seattle vật lộn để vươn lên. Thế nhưng, khi chúng tôi thành công, thái độ của công chúng lại bắt đầu thay đổi. Một số người trước đây vốn đứng về phía chúng tôi nay lại bắn lén sau lưng chúng tôi. Khi họ thấy chúng tôi không còn là kẻ yếu thế nữa, họ tìm cách hạ đo ván chúng tôi.

Nếu đem so với con số năm triệu khách hàng hài lòng về chúng tôi mỗi tuần, những kẻ phá rối này chỉ là vặt vãnh. Nhưng khi bạn thực sự nỗ lực xây dựng một doanh nghiệp với các nguyên tắc cao, bạn không thể không cảm thấy nản lòng khi ý định của mình bị hiểu sai.

Nhiều khách hàng và cổ đông vẫn coi chúng tôi là một công ty cà phê địa phương mà họ hết lòng yêu quý, một Chốn Thứ Ba, một doanh nghiệp gan lì với những ý tưởng mới mẻ táo bạo. Nhưng chính thành công lại khiến nhiều người khác nghi ngờ chúng tôi và sẵn sàng tin những điều kinh khủng nhất mà họ nghe thấy. Tôi từng bị gọi là "tài phiệt cà phê" và bị lên án vì thái độ kiêu ngại và bủn xỉn. Đó là mặt tiêu cực của thành công, và nó chẳng dễ nuốt chút nào.

Những nhà điều hành ở các công ty lớn cũng dần quen với việc là tâm điểm bị nhiều thành phần công kích vì một mục đích nào đó. Khi Starbucks bị đưa vào tầm ngắm, chúng tôi chẳng kịp trở tay phòng vệ. Chúng tôi đã quá quen coi bản

thân là người tốt, là những kẻ lép vế trong cuộc chiến, đến mức không thể tin rằng có người lại muốn tấn công mình. Ban đầu, chúng tôi bối rối và nghĩ rằng tất cả chỉ là do hiểu lầm. Chúng tôi phản hồi lại một cách hết sức chân thành, nhưng đôi khi vẫn tiếp bị công kích.

BẠN NÊN LÀM THEO QUY TẮC HÀNH XỬ CỦA AI?

Khi chúng tôi đặt các tiêu chuẩn của Starbucks ở mức cao, chúng tôi không bao giờ nghĩ mình lại bị chỉ trích vì điều đó. Đó là điều xảy ra năm 1994, khi một mạng lưới các nhóm hoạt động ở Guatemala khởi xướng một chiến dịch truyền đơn và thư tay chống lại chúng tôi.

Sơ lược tình hình: Tháng Tư năm 1989, Peter Blomquist, bấy giờ là giám đốc khu vực Tây Bắc của CARE, quỹ phát triển và cứu nạn thế giới, đang xếp hàng trong một cửa hàng Starbucks. Trong khi chờ đợi đến lượt mình gọi cốc cappucino cho buổi sáng, ông cầm một tờ quảng cáo mỏng của Starbucks tiêu đề *Thế giới Cà phê*, trong đó có hình Dave Olsen và một tấm bản đồ các quốc gia CARE tài trợ y tế, giáo dục, và các dự án cứu trợ nhân đạo khác. "Ta có thể chồng tấm bản đồ đó lên bản đồ các quốc gia CARE hỗ trợ," Peter nhớ lại.

Ông tiếp xúc với Dave và trao đổi về việc quyên góp cho CARE, và cả hai người đều đồng ý rằng mối quan hệ này sẽ có triển vọng tốt đẹp. Sau khi đã đi đến hầu hết các vùng trồng cà phê trên thế giới, Dave hiểu hơn ai hết điều kiện sống ở vùng nông thôn các nước Thế giới Thứ ba thấp đến mức nào. Bằng cách trả thêm một khoản tiền đặc biệt cho

những nông dân trồng được loại cà phê chất lượng cao, anh tính rằng chúng tôi đang góp phần hỗ trợ các nền kinh tế địa phương đồng thời khuyến khích chất lượng cà phê ngày càng cao hơn. Dù vậy, những người nông dân trồng cà phê này rất quan trọng đối với sự sống của chúng tôi, và anh rất nhiệt trình với ý tưởng có thể giúp cải thiện cuộc sống của họ thông qua một tổ chức có uy tín.

Dave trao đổi với tôi về CARE, và chúng tôi có chung quan điểm. Các chương trình CARE không chỉ mang lại thực phẩm cho người nghèo đói, chúng còn giúp cải thiện tiêu chuẩn sống ở các nước nghèo bằng các nỗ lực như giáo dục dân chúng về các biện pháp chăm sóc sức khỏe cơ bản và mang nước sạch đến cho họ. Mặc dù lúc đó chúng tôi chỉ là một công ty tư nhân nhỏ với doanh thu hằng năm chưa tới 20 triệu đô-la, chúng tôi rất thích ý tưởng được ủng hộ cho các nước trồng cà phê thông qua CARE.

Nhưng bấy giờ chúng tôi chưa có đủ khả năng tài chính. Starbucks phát triển nhanh vào năm 1989, tăng thêm 20 cửa hàng từ con số gốc 26, và chúng tôi vẫn đang thua lỗ - chỉ riêng năm đó đã mất hơn 1 triệu đô-la. Chúng tôi phải bù đắp các tổn thất này trước khi có thể mơ đến chuyện đề cập việc quyên góp từ thiện lên hội đồng quản trị. Nhưng Dave và tôi đã đặt ra một mục tiêu: Khi công ty làm ăn có lời, chúng tôi sẽ bắt đầu tài trợ cho CARE.

Năm 1991, Dave Olsen đến châu Phi giám sát các dự án ở Kenya. Anh đến thăm một trường học và nhìn thấy hàng trăm trẻ em sử dụng tạp chí của CARE, tờ Pied Crow (Chú Quạ Pied), để học về vệ sinh, gia đình và cộng đồng, cải tạo đất, bảo vệ môi trường, và phát triển nông thôn. Hai trăm

học sinh hát bài quốc ca Kenya trước sự chứng kiến của anh và gia đình, mắt anh ngấn lệ. Anh trở về trong lòng đầy quyết tâm và sẵn sàng nhập cuộc.

Tháng Chín năm 1991, cuối cùng Starbucks cũng bắt đầu mối quan hệ đối tác với CARE, mở màn bằng một buổi hòa nhạc từ thiện của Kenny G. Chúng tôi không chỉ cam kết các khoản quyên góp hàng năm ít nhất 100.000 đô-la mà còn hứa với Peter Blomquist rằng chungst ôi sẽ mang CARE vào mọi khía cạnh trong hoạt động kinh doanh của Starbucks. Chúng tôi bắt đầu phục vụ cà phê dùng thử CARE và nhiều thứ khác mang tên CARE như cốc sứ, ba-lô và áo thun, trong ca-ta-lô đặt hằng qua thư lẫn các cửa hàng. Khi khách hàng mua những sản phẩm này, một phần tiền sẽ được chuyển đến CARE. Chúng tôi đã đưa CARE vào các chương trình khuyến mãi tại cửa hàng, các ki-ốt thông tin, và các bài viết trong Bản tin Ý nghĩa Cà phê, cũng như tổ chức các buổi hòa nhạc từ thiện với sự tham gia của Kenny G và Mary Chapin Carpenter.

Mỗi năm chúng tôi lại tăng phần quyên góp của mình cho CARE, đến tận năm 1993 chúng tôi vẫn là nhà tài trợ thường niên lớn nhất của CARE tại Hoa Kỳ. Năm 1996, nhân kỷ niệm năm mươi năm thành lập CARE, chúng tôi cử ba đại diện là Dave Olsen, Don Valencia, và chuyên gia tổ chức sự kiện Vivian Poer, tham gia cuộc leo núi gây quỹ lên đỉnh núi Kilimanjaro của châu Phi. Đóng góp của chúng tôi cho CARE đã hỗ trợ rất nhiều các dự án tại bốn nước sản xuất cà phê – Indonesia, Guatemala, Kenya, và Ethiopia – bao gồm các dự án như hệ thống nước sạch, hướng dẫn chăm sóc sức khỏe và vệ sinh, xóa mù chữ, và một dự án mới giúp đỡ

nông dân nghèo ở Bán đảo Zega thuộc Ethiopia, nơi theo truyền thuyết chính là cái nôi của cà phê. Chúng tôi nhắm đến các chương tình có thể giúp phát triển những giải pháp dài hạn và có thể duy trì hiệu quả ngay cả khi CARE đã chuyển sang một đối tượng cần tài trợ khác.

Vì mối quan hệ của chúng tôi với CARE là một niềm tự hào rất lớn đối với toàn thể đối tác, chúng tôi hết sức kinh ngạc khi, không bao lâu trước Giáng sinh năm 1994, một nhóm các nhà hoạt động Guatemala đóng tại Chicago bắt đầu rải truyền đơn tại các cửa hàng của chúng tôi. Trong đó đầy các cáo buộc sai sự thật với lời lẽ khiêu khích. Họ bảo các công nhân cà phê của Guatemala phải làm việc trong điều kiện vô nhân đạo chỉ để kiếm được hai xu cho mỗi cân cà phê, trong khi Starbucks bán tận 9 đô-la một cân. Truyền đơn này khiến mọi người lầm tin rằng những công nhân này nằm trong danh sách trả lương của chúng tôi và rằng Starbucks đang bỏ túi khoản tiền chênh lệch kếch sù kia. Cuối cùng, nó kêu gọi mọi người tố cáo tôi và sát cánh chống lại Starbucks.

Cũng dễ hiểu chúng tôi nản lòng đến chừng nào, vì chúng tôi tin rằng chúng tôi không những đã hành xử hết sức có trách nhiệm mà còn thực hiện các sáng kiến vượt xa tất cả những điều mà bất cứ một công ty cà phê nào khác từng làm. Chúng tôi không hề lợi dụng việc tài trợ các chương trình của CARE tại các nước này vào mục đích PR, và giờ đây chúng tôi tự hỏi không biết mình có quá sai lầm khi không làm thế hay không. Rõ ràng chúng tôi phải ứng phó lại đòn tấn công này, nhưng bằng cách nào?

Trong vòng vài tháng kế tiếp, chúng tôi nhận được hàng tá cuộc gọi và hàng ngàn thẻ góp ý cùng các bức thư tràn đầy cảm xúc. Những người thiện chí thì đề nghị chúng tôi tăng gấp ba tiền lương cho các công nhân cà phê, còn những người khác thì chỉ trích việc chúng tôi tài trợ cho CARE chỉ là “chiếu lệ”. Mặc dù chúng tôi thu mua chưa tới 1/20 của 1 phần trăm lượng cà phê thế giới, và giá cà phê được quy định rạch ròi tại các trung tâm giao dịch hàng hóa quốc tế, có vẻ như mọi người vẫn tin rằng chúng tôi có thể một tay che trời và có thể thay đổi hệ thống đồn điền cà phê ở Guatemala.

Tôi nhanh chóng thấy rõ rằng Starbucks đang rơi vào tầm ngắm vì một lý do: vì chúng tôi có một thương hiệu cấp quốc gia nổi tiếng và uy tín của một công ty có đạo đức. Chính xác là do các khoản đóng góp của chúng tôi cho CARE, các nhóm hoạt động biết rằng chúng tôi quan tâm đến những vấn đề đang tác động đến các nước trồng cà phê thuộc Thế giới Thứ ba. Họ muốn chúng tôi sử dụng sức mua của mình để thúc đẩy chuyển biến xã hội đi theo ý đồ của họ. Một số người ủng hộ chúng tôi bắt đầu đặt ra câu hỏi: “Tại sao không ngừng quách việc mua cà phê ở Guatemala cho xong?” Nhưng chúng tôi biết một biện pháp tẩy chay – hay thậm chí chỉ là đe dọa tẩy chay – sẽ ảnh hưởng trực tiếp nhất đến chính những công nhân cà phê.

Điều những người biểu tình không hiểu được là, vì chúng tôi không tự mình trồng cà phê, chúng tôi không thể đảm bảo nông trại nào sản xuất chúng, bàn tay nào thu hoạch chúng, hay các công nhận đồn điền được trả lương bao nhiêu. Cà phê Guatemala mà chúng tôi bán đến từ hàng ngàn nông trại

khác nhau. Nó được chế biến, đóng gói, và chuyển tới một nhà xuất khẩu trước khi đến với chúng tôi. Chúng toi có thể kiểm tra chất lượng, nhưng chúng tôi đâu dễ dàng gì biết được đích xác thứ cà phê đó là của đồn điền nào. Chúng tôi chỉ là một khách hàng, và thậm chí còn không phải là khách hàng lớn nhất. Nếu chúng tôi không mua cà phê của các nhà xuất khẩu Guatemala, họ sẽ đem bán cho người khác. Khách hàng của chúng tôi sẽ chịu thiệt, còn các công nhân cà phê cũng chẳng khá gì hơn.

Chúng tôi không thể cúi đầu trước áp lực vì bất cứ một thế lực động cơ nào chỉa mũi dùi vào các cửa hàng của chúng tôi. Nhưng điều kiện lao động của các công nhân cà phê là một vấn đề khiến chúng tôi quan tâm, và chúng tôi không muốn bất cứ khách hàng nào nghĩ rằng chúng tôi không nỗ lực hết mình để giúp họ. Vì thế, sau khi thảo luận kỹ lưỡng với Dave và hội đồng quản trị, chúng tôi quyết định nghiên cứu các vấn đề có liên quan để xem có thể đặt ra một quy định hành xử đối với các nhà cung cấp của chúng tôi hay không.

Tại cuộc họp thường niên kế tiếp của chúng tôi, vào tháng Hai, tôi đưa cam kết trước công chúng rằng sẽ thiết lập một quy định hành xử, nêu rõ chính sách đối với các nhà cung cấp ở những nước trồng cà phê. Tôi cũng nói rõ rằng các vấn đề này phức tạp hơn rất nhiều so với bức tranh mà những người biểu tình vẽ ra. Các nhà hoạt động nhân quyền tán thưởng lời phát biểu của tôi, mặc dù tôi đã cảnh báo họ rằng chuyện này không dễ chút nào. “Tôi không muốn thực hiện một thỏa thuận mà mình không làm được,” lúc đó tôi nói.

Trong sáu tháng kế tiếp, Dave dày công nghiên cứu các quy tắc tương tự đã từng được áp dụng bởi các công ty như Levi-Strauss, Gap, J.C. Penney, và Reebok, đồng thời xem xét kỹ lưỡng các đức tin, các giá trị đạo đức, và thái độ của chúng tôi đối với các nước cung cấp. Anh tổ chức nhiều cuộc họp với đại diện đến từ một loạt các nhóm hoạt động các mục đích khác nhau, bên cạnh CARE và ANACAFE, hiệp hội các nhà sản xuất cà phê Guatemala. Dave cố gắng giữ cho các cuộc thảo luận thật hiệu quả và mang tính xây dựng cao. Một thông điệp mà anh muốn truyền đi là: Tấn công vào Starbucks nghĩa là tấn công vào một tổ chức gồm những cá nhân cùng có chung các giá trị và mục tiêu, chứ không phải chỉ là một doanh nghiệp không tên.

Tháng Chín năm 1995, Dave và nhóm của anh hoàn tất “Cam Kết Bổn Phận của Starbucks”, một hiệp định khung tóm lược các niềm tin và ước muốn của chúng tôi cũng như các cam kết cụ thể ngắn hạn giúp cải thiện chất lượng cuộc sống ở những nước trồng cà phê. Chúng tôi sử dụng thuật ngữ *hiệp định khung* thay vì *quy tắc hành xử* để phân biệt với các quy tắc của những nhà nhập khẩu các mặt hàng như jeans hay giày dép. Chẳng hạn Levi’s thu mua từ khoảng 600 nhà máy khác nhau trên toàn thế giới; mỗi nhà máy có hệ thống máy móc gói gọn trong khuôn viên bốn bức tường, giúp họ có thể kiểm tra điều kiện lao động tại đó. Song Starbucks mua hàng gián tiếp từ hàng ngàn đồn điền ở khoảng hai mươi nước xuất khẩu, chúng tôi không bao giờ có thể làm được như thế.

Chúng tôi quyết định không đưa ra đe dọa áp dụng biện pháp trừng phạt đối với các đồn điền không đáp ứng được

tiêu chuẩn, theo đề xuất của một số người, vì rất khó áp đặt các tiêu chuẩn này. Tuy nhiên chúng tôi đã vạch ra một kế hoạch hành động cụ thể giúp giáo dục các nhà cung cấp về nhiệm vụ và các giá trị của chúng tôi, truyền đạt các mục tiêu của chúng tôi đến với tổng thể ngành kinh doanh cà phê, và thu thập thêm thông tin qua các chuyến đi đến những nước xuất khẩu. Chúng tôi nỗ lực làm tròn bổn phận của mình theo những cách mà chúng tôi tin rằng sẽ mang lại hiệu quả thiết thực, để chúng tôi có thể gánh vác trách nhiệm.

Đầu năm 1997, chúng tôi tiếp tục bằng việc thành lập một liên minh với tổ chức Công nghệ Chuẩn mực Quốc tế để giúp các nông dân trồng cà phê quy mô nhỏ ở Guatemala tăng doanh thi bằng cách cải thiện chất lượng nông sản và tiếp cận thị trường của họ. Với khoản tiền 75.000 đô-la cho năm đầu tiên, chúng tôi khởi động một quỹ chuyển đổi để cấp vốn xây dựng một cơ sở chế biến cà phê tươi được thiết kế nhằm giảm thiểu tác động đến môi trường. Hầu hết những nông dân mà chúng tôi đang giúp đỡ hàng ngày vẫn phải vật lộn để nuôi sống bản thân và gia đình trên mảnh ruộng vỏn vẹn vài mẫu, với nguy cơ bệnh tật và suy dinh dưỡng rất cao. Chúng tôi nhìn nhận nỗ lực này như một bước đi đầu tiên, một chương trình khởi động có thể ngày càng phát triển để tạo nên sự khác biệt cho cuộc sống người nông dân trồng cà phê ở các nước khác.

Sự kiện truyền đơn dạy cho chúng tôi mặt trái của việc là người có trách nhiệm. Nó khiến bạn có thể bị tấn công bởi vô số các tổ chức và cá nhân hoạt động vì một mục đích nào đó. Ở Vancouver, British Columbia, các cửa hàng của chúng tôi bị xịt sơn và phá hoại sau khi một nhóm khác rải truyền

đơn chống lại chúng tôi vì chúng tôi tài trợ cho Hồ cá Vancouver, nơi "giam giữ" cá voi. Một nhóm khác thì yêu cầu chúng tôi phải tạo áp lực lên Pepsi, đối tác liên doanh của chúng tôi, buộc họ ngừng ngay kinh doanh với Miến Điện vì nhân quyền tại đó đang bị xâm phạm. Thậm chí, dù chúng tôi còn chẳng kinh doanh gì ở Miến Điện! Ngay cả Hội Audubon cũng đâm đơn kiện chúng tôi nhằm bảo vệ các loài chim di cư vì nơi cư trú trong rừng của chúng đã bị chặt phá để lập các đồn điền cà phê.

Khi một công ty phát triển, các giá trị của nó sẽ không tránh khỏi bị thách thức. Các doanh nghiệp lớn có thể kiếm đủ tiền để tài trợ một cách hàng phóng và có trách nhiệm xã hội cao hơn các doanh nghiệp nhỏ hơn, nhưng có thể họ cũng phải ép mình theo các tiêu chuẩn cao đến mức không tưởng.

Để có trách nhiệm với nhân viên, với cộng đồng, với cổ đông, và để có thể làm được nhiều nghĩa cử cao đẹp hơn, một công ty phải cân bằng được các lợi ích cạnh tranh của mình. Bạn phải hết sức chắc chắn về các giá trị của mình và thẳng thắn cân nhắc giữa chúng với sự bền vững của doanh nghiệp. Nếu bạn làm các nhà cung cấp giận dữ, nếu bạn khiến các nhóm khách hàng trở nên xa lạ, nếu bạn tốn quá nhiều tiền bạc vào các tổ chức xã hội tràn lan, bạn không thể xây dựng được một công ty vững mạnh và trường tồn. Nếu công ty của bạn thất bại, hoặc không thể phát triển, bạn sẽ chẳng thể tiếp tục thực hiện trách nhiệm xã hội của mình được nữa.

Ở Starbucks, chúng tôi phải cân nhắc khả năng tài chính bên cạnh các nguyên tắc đạo đức của mình. Đó là lý do

chúng tôi tiếp tục tài trợ CARE ngay cả khi lợi nhuận eo hẹp, như đầu năm 1996 chẳng hạn. Và đó là lý do tại sao chúng tôi thành lập Quỹ Starbucks vào năm 1997, tuyển Peter Blomquist về làm người lãnh đạo. Nhưng chúng tôi sẽ có lập trường riêng và lựa chọn hỗ trợ các mục đích xã hội theo lịch trình của chính chúng tôi, hành xử dựa trên niềm tin và giá trị của chính chúng tôi chứ không chịu sự chỉ đạo của ai hết.

"Đừng nói chúng tôi không làm gì," Dave nói với những người chỉ trích như thế. "Hãy nói chúng tôi không làm những gì các người muốn tôi làm thì đúng hơn."

Dù người khác có đánh giá chúng tôi ra sao, chúng tôi vẫn sẽ tiếp tục giữ vững các giá trị đã nuôi lớn chúng tôi khi chúng tôi còn là kẻ lép vế trên sàn đấu – dù có được reo hò cổ vũ hay không.

PHẢI LÀM GÌ KHI CÁC NGUYÊN TẮC MÔI TRƯỜNG VA CHẠM VỚI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CƠ BẢN CỦA BẠN

Việc điều hành một công ty trong khi vẫn duy trì các tiêu chuẩn đạo đức cao còn có thể tạo ra một tình trạng tiến thoái lưỡng nan khác: Đôi khi bạn không biết phải làm thế nào mới sống được với chúng.

Hãy lấy trường hợp ly giấy Starbucks làm ví dụ.

Trong hơn mười năm, Starbucks vẫn bán cà phê mang đi trong những chiếc ly giấy nắp nhựa. Nhưng loại ly đó là một trong những vấn đề nan giải nhất mà chúng tôi từng phải đối mặt, nó như buộc chúng tôi phải đặt các giá trị của mình đối

trọng với hình ảnh thương hiệu và mong muốn của khách hàng.

Vấn đề là ở đây: Cà phê nóng mà đựng trong ly giấy thường rất khó cầm. Các thức uống espresso như latte không nóng đến thế vì chúng được giảm nhiệt khi thêm sữa. Nhưng với cà phê phin hay *caffè Americano*, chúng tôi lúc nào cũng phải chồng hai chiếc ly lên nhau để khách hàng dễ cầm hơn.

Về phía khách hàng thì giải pháp này rất ổn. Nhưng mỗi lần chồng ly như thế nghĩa là nhân đôi số ly Starbucks bị vứt vào sọt rác – đây rõ ràng là sự lãng phí nguyên vật liệu đi ngược lại nguyên tắc môi trường của chúng tôi. Sống trong một thành phố đặc biệt quan tâm đến môi trường như Seattle, tôi hết sức chú ý lượng rác thải mà chúng tôi tạo ra.

Nếu bạn hỏi các đối tác bán lẻ của Starbucks – nhiều người đang ở độ hai mươi – xem những vấn đề toàn cầu nào khiến họ quan tâm nhấ, chắc chắn câu trả lời sẽ là môi trường. Họ ghét nhìn thấy các chiếc ly giấy dùng một lần từng phút một bị mang ra khỏi cửa hàng, ghét thấy khăn ăn Starbucks la liệt trên vỉa hè, ghét những cái nắp nhựa không thể dùng được đến lần thứ hai. Họ yêu cà phê, nhưng họ không muốn phải nhồi nhét thêm bất cứ thứ gì vào các hố chôn rác vốn đã quá tải từ lâu.

Đáp lại những mối quan ngại này, Starbucks đã thành lập Ủy ban Môi trường, một đội ngũ cấp cao chịu trách nhiệm tìm kiếm các giải pháp giảm thiểu, tái sử dụng, và tái chế rác thải, cũng như chung sức cùng các hoạt động môi trường của cộng đồng.

Chúng tôi đã phát triển một phương pháp khá độc đáo giúp xử trí các vấn đề môi trường. Để điều phối nỗ lực này khắp các cửa hàng bán lẻ, chúng tôi tạo ra Biệt đội Màu xanh, gồm các quản lý cửa hàng tại tất cả các vùng. Mỗi năm ba lần họ lại tiếp xúc với ban lãnh đạo và đại diện các phòng ban như marketing và điều hành bán lẻ, cùng điều phối kế hoạch thực hiện các hoạt động như Ngày Trái Đất, kiểm soát tái chế, và chọn ra những ý tưởng tốt nhất, sau đó mang về áp dụng cho các cửa hàng của mình. Đó là cách chúng tôi nỗ lực vươn lên không chỉ là một công ty thấu hiểu các vấn đề môi trường mà còn là lá cờ đầu trong lĩnh vực này.

Mỗi quận với khoảng 10 cửa hàng lại có một cán bộ liên lạc môi trường, người giúp điều phối hoạt động. Hầu hết các cửa hàng đều cử một nhân viên phụ trách giám sát các nỗ lực tái chế và tìm ra những sáng kiến giúp cắt giảm rác thải. Các cửa hàng thường thực hiện hoạt động Vệ Sinh Xanh, cử người đến những khu dân cư xung quanh, bãi biển, công viên, bãi đỗ xe, và nhiều khu vực khác, để nhặt rác. Chúng tôi khuyến khích khách hàng ủng hộ các nỗ lực môi trường của chúng tôi bằng cách giảm giá nếu khách mang ly riêng đến, bán các loại ly đặc biệt dành cho người mua mang đi, và luôn phục vụ thức uống trong ly sứ nếu khách hàng dùng tại chỗ.

Hệ thống của chúng tôi không phải lúc nào cũng hoạt động hiệu quả như mong muốn, nhưng nó giúp đảm bảo rằng mọi người đều ý thức được các mục tiêu môi trường của chúng tôi.

Thường thì các ý tưởng tốt bắt nguồn từ cấp cửa hàng rồi tăng lên dần dần. Một cửa hàng đã bỏ hết dao nhựa và

muỗng nhựa ra khỏi các quầy để đồ dùng và gia vị cho khách, chỉ khi nào khách hàng yêu cầu họ mới mang ra. Sáng kiến này làm giảm đáng kể lượng đồ nhựa bị vứt đi. Một cửa hàng khác đàm phán với một trại sữa địa phương để họ tái sử dụng các hộp sữa cũ. Chúng tôi phải dựa vào các sáng kiến cấp cửa hàng vì tập quán tái chế và dịch vụ ở mỗi địa phương lại khác nhau.

Tháng Mười năm 1994, chúng tôi tuyển Sue Mecklenburge từ trường thương mại thuộc Đại học Washington về giữ chức giám đốc phụ trách các vấn đề môi trường. Khi cô gia nhập công ty, chúng tôi đã hoàn tất triển khai rất nhiều sáng kiến giảm rác trong khâu đóng gói và vận chuyển. Lúc đó không còn nhiều trái chín trĩu ngang tầm với nữa. Thế nên cô đã dốc sức cho vấn đề môi trường lớn nhất mà chúng tôi vẫn đang phải đối mặt: chồng ly.

Năm 1995, chúng tôi thành lập Biệt đội Ly nóng, với các thành viên từ phòng môi trường, thu mua, marketing, Nghiên cứu & Phát triển, điều hành bán lẻ, và thực phẩm & nước giải khát. Bước đầu tiên họ thực hiện là trao đổi với các nhà cung cấp. Họ khám phá ra rằng có thể thay đổi ly giấy bằng ly pô-li-sti-ren, với khả năng cách nhiệu hiệu quả hơn rất nhiều.

Chúng tôi chọn ba loại ly pô-li-sti-ren và giao cho các nhóm tập trung thử nghiệm với 250 khách hàng. Loại được ưa chuộng là loại ly pô-li-sti-ren mỏng vẫn hay dùng ở các cửa hàng tiện lợi hay trạm xăng. Chúng tôi sản xuất một số lượng ly hạn chế có in logo rồi thử nghiệm tại thị trường Denver. Trong khi một số khách hàng cho rằng đây là một bước tiến so với kiểu ly chập đôi, rất nhiều người phản đối.

Pô-li-sti-ren không phản ánh được chất lượng cà phê mà khách hàng mong chờ ở chúng tôi, và theo nhận thức đại chúng thì nhựa còn ít thân thiện với môi trường hơn cả giấy. Để hủy những chiếc ly dùng rồi, chúng tôi chuyển chúng đến một xưởng tái chế pô-li-sti-ren ở California. Trên thực tế, tuy việc tái chế lại pô-li-sti-ren là hoàn toàn có thể, ở rất nhiều thành phố đây là điều không thực tế.

Chúng tôi cũng phải đối mặt với một khó khăn khác. Thường thì khách luôn rời khỏi cửa hàng với ly cà phê yêu thích trên tay. Đặt thùng rác ngay cửa ra vào cũng sẽ chẳng có tác dụng gì với những người muốn mang đồ uống ra khỏi cửa hàng. Nếu có ý định uống hết ngay tại quán thì từ đầu họ đã yêu cầu dùng ly sứ rồi. Thực tế mà nói, không cách nào khách hàng có thể tự mình tái chế những chiếc ly pô-li-sti-ren này.

Việc chuyển sang dùng ly pô-li-sti-ren có thể tiết kiệm cho Starbucks 5 triệu đô-la mỗi năm vào thời điểm đó – và sẽ còn nhiều hơn khi số lượng cửa hàng tăng lên gấp bội trong tương lai. Nhưng chúng tôi quyết định không dùng nó. Nó không giải quyết được vấn đề môi trường, và nó không nhất quán với hình ảnh của chúng tôi.

Chúng tôi lại phải bắt đầu tìm một loại ly giấy khác tốt hơn, nhưng không có ứng cử viên nào đạt yêu cầu. Vì thế chúng tôi quyết định thử bằng vòng giấy. Thay vì chồng hai cốc, chúng tôi có thể trượt phần bìa cứng này lên phía giữa cốc. Sẽ chỉ tốn một nửa vật liệu cần thiết và ngoài ra trong thành phần của vòng giấy này còn có giấy tái chế nữa. Khi hoàn tất công đoạn in logo, chúng tôi nhận ra loại vòng giấy

này sẽ không tiết kiệm được cho chúng tôi một xu nào nhưng dù sao chúng tôi vẫn sử dụng nó.

Tuy nhiên, để có được một giải pháp toàn diện, chúng tôi quyết định tìm kiếm sự hỗ trợ từ bên ngoài. Đầu năm 1996, Sue tiếp cận Quỹ Bảo vệ Môi trường, từng hợp tác cùng McDonald's tìm ra một giải pháp thân thiện với môi trường hơn so với loại hộp nhựa mà họ dùng để đóng gói các sản phẩm ham-bơ-gơ của mình. Luôn sẵn lòng giúp đỡ mọi công ty muốn phát triển các giải pháp bảo vệ môi trường, Quỹ đà cùng Tín hội Từ thiện Pew thành lập Liên minh Sáng kiến Môi trường. Tháng Tám 1996, Starbucks và Liên minh thỏa thuận hợp tác cùng nhau giảm thiểu các tác động có hại đến môi trường trong quá trình phục vụ cà phê. Mục tiêu của chúng tôi là sử dụng các loại ly có thể tái sử dụng và giới thiệu một loại ly mới tốt cho môi trường hơn.

Chúng tôi đã liên lạc với khoảng bốn mươi lăm bên – các nhà cung ứng ly, các nhà thiết kế công nghiệp, v.v. – những người chúng tôi cho rằng có thể sẽ biết cách giải quyết vấn đề của chúng tôi. Chúng tôi gặp gỡ khoảng hai mươi lăm người trong số họ, xem xét các ý tưởng và mô hình của họ, lên một danh sách tám kiểu cốc và giao cho các nhóm tập trung ở ba thành phố, rồi chọn ra ba kiểu ly lọt tiếp vào vòng bán kết tại Seattle, Chicago, và Boston suốt mùa hè năm 1997. Mục tiêu của chúng tôi là tìm ra lựa chọn thích hợp nhất vào mùa thu năm 1997 và bắt đầu tiến hành sản xuất trong năm 1998.

Việc đặt bản thân lên một tiêu chuẩn cao hơn vô cùng tốn kém và mất nhiều thời gian. Nó buộc bạn phải dành một phần rất lớn thời gian và tiền bạc để giải quyết các vấn đề

mà những công ty khác không ngần ngại làm ngơ. Khi các vấn đề có vẻ khó lòng giải quyết được, bạn phải kiên trì theo sát nó.

Đó là một cuộc chiến trường kỳ. Nhưng chúng tôi quan tâm đến cảm giác của mọi người, đến suy nghĩ của đối tác, đến niềm tin của khách hàng. Vì thế chúng tôi sẽ tiếp tục.

22

Đừng là một hệ thống bán lẻ rập khuôn tẻ nhạt

Nghệ thuật là cuộc phiêu lưu vào một thế giới kỳ lạ, nơi chỉ những người sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm mới khám phá ra được.

Mark Rothko, trên *New York Times*, 13 tháng Sáu, 1943

Không gì khiến tôi đau đớn bằng việc nghe các nhà phê bình so sánh Starbucks với một chuỗi các cửa hàng bán đồ giảm giá hay tiệm thức ăn nhanh. Không phải tôi không hâm mộ cái cách mà Wal-Mart và McDonald's phát triển hoạt động kinh doanh của mình, vì thật sự có rất nhiều điều đáng học hỏi từ thành công của họ. Nhưng hình ảnh mà họ thể hiện, qua các sản phẩm và thiết kế của mình, hoàn toàn khác xa tông màu chúng tôi tạo dựng cho Starbucks, đó là phong cách và sự tinh tế.

Có lẽ tôi đặt mục tiêu quá cao. Như một ông bố quá kỳ vọng vào con cái, tôi muốn Starbucks nhận được tất cả những gì tốt nhất: thành công trên mọi phương diện, cộng thêm một đẳng cấp sáng tạo và phong cách vượt trội.

Ở Starbucks, chúng tôi cũng đặt việc thiết kế bài trí theo những tiêu chuẩn cao như chúng tôi luôn đòi hỏi ở chất lượng cà phê. Phải cao cấp nhất, chất lượng nhất, và thể hiện được một cá tính đầy tinh vi nhưng lại hết sức gần gũi. Tôi muốn mỗi cửa hàng đều phản ánh được đặc trưng địa phương, nhưng phải cùng dung hòa để mọi người có thể thấy rõ rằng tất cả đều chung một gia đình. Sự tăng trưởng nhanh

chóng buộc chúng tôi phải chuẩn hóa thiết kế và hoạt động mua bán, nhưng chúng tôi tạo ra đa dạng các tùy chọn chứ không phải một dây chuyền nhân bản vô tính. Tôi muốn phong cách của chúng tôi nhất quán nhưng không tẻ nhạt. Ngay từ đầu, chúng tôi đã phải vật lộn với sự giằng xé nội tâm này: Làm sao chúng tôi có thể chuyển tải phong cách độc đáo và khác biệt trong khi các cửa hàng của chúng tôi mọc lên quá nhanh như thế?

Tôi sẽ không bao giờ cho phép Starbucks hy sinh hay hạ thấp tính tinh tế và phong cách để đổi lấy khả năng tăng trưởng. Trên thực tế, chúng tôi vẫn luôn kiên định con đường ngược lại. Khi chúng tôi càng lớn mạnh, chúng tôi có thể dành đủ ngân sách để đầu tư vào những kiểu thiết kế sáng tạo và tiên phong. Đó là cách chúng tôi duy trì yếu tố ngạc nhiên và thích thú, vốn vẫn luôn là điều tuyệt vời mà khách hàng cảm nhận khi họ đến với Starbucks.

TẠO DỰNG CÁ TÍNH TRONG THIẾT KẾ

Tôi luôn yêu thích các khía cạnh thiết kế của Starbucks. Tôi coi hình ảnh và thiết kế cửa hàng là nhân tố tạo nên sự khác biệt, là cách khiến khách hàng thấy rằng Starbucks luôn đi trước một bước. Đa phần khách hàng của chúng tôi đều rất tinh tế và khắt khe, họ muốn chúng tôi nỗ lực hết mình để tạo được gu riêng, không chỉ trong việc pha chế cà phê mà cả trong thiết kế thẩm mỹ của các cửa hàng và bao bì đóng gói. Khi họ đến với Starbucks, họ đón đợi một sự xa hoa với mức giá vừa phải, nếu mọi thứ không được như họ mong đợi thì họ còn quay lại làm gì?

Bắt đầu từ Il Giornale, chúng tôi cố gắng tái tạo trải nghiệm ở các quán bar espresso ở Ý, sử dụng lối bài trí Âu Châu và tân thời, rực rỡ mà gần gũi. Tôi làm việc với kiến trúc sư Bernie Baker để phác thảo cách bố trí cửa hàng, điểm đặt logo, vị trí các bàn đứng gần cửa sổ, giá để báo; menu được thiết kế tương tự như một tờ báo ở Ý. Máy espresso nằm ngay trung tâm, kế sau là quầy cà phê.

Khi đã sáp nhập Il Giornale với Starbucks, chúng tôi thiết kế lại toàn bộ các quán Starbucks để đảm bảo rằng chúng cũng phản ánh một phong cách Ý tương tự. Để đổi mới, chúng tôi đặt quầy espresso ở phía sau, để thứ đầu tiên đập vào mắt khách hàng là hệ thống trưng bày cà phê nguyên hạt. Tôi bỏ phong cách mậu dịch đơn thuần và đặt thêm ít ghế dựa, ban đầu không quá chín cái mỗi cửa hàng. Thời đó lối bài trí này là có một không hai.

Ngay sau khi sáp nhập, tôi nảy ra một ý tưởng mà về sau trở thành một trong những yếu tố đặc biệt nhất trong diện mạo của Starbucks: sử dụng hình họa để nhấn mạnh tính độc đáo của mỗi loại cà phê nguyên hạt.

Trước đó, khi bạn bước vào một cửa hàng Starbucks và hỏi mua một cân cà phê, loại House Blend chẳng hạn, người đứng quầy sẽ đóng dấu tên loại cà phê lên một chiếc túi trơn màu trắng và nâu. Nhưng dòng chữ đơn giản đó không lột tả được hương vị cà phê tuyệt vời và nền văn hóa khác lạ của các nước bản xứ. Với tôi, mỗi loại cà phê đều mang một cá tính riêng, tùy theo nơi gieo trồng và nguyên nhân đưa đến công thức pha chế. Tôi nhận thấy chúng tôi có phận sự phải tìm ra một phương pháp thị giác nào đó để phản ánh được những nét khác biệt này tới khách hàng.

Tôi lại gõ cửa Terry Heckler, trước hết vì tôi rất ấn tượng với khiếu thẩm mỹ của anh, thứ hai là vì anh đóng vai trò nhất định trong sự hình thành Starbucks. Tôi yêu cầu Terry thiết kế những hình ảnh có thể nắm bắt được trọng vẹn tinh thần của mỗi loại cà phê. Sau khi anh thiết kế logo Starbucks màu xanh lục mà chúng tôi in trên bao bì, anh còn thiết kế một loạt các loại tem dán cho từng loại cà phê mà chúng tôi bán. Mỗi loại tem gợi nên các khía cạnh văn hóa khác nhau của từng nước, khắc họa hệ động thực vật bản xứ, hay miêu tả tâm trạng cụ thể mà loại cà phê đó mang lại. Đến hôm nay, nếu bạn gọi nửa cân cà phê Kenya chẳng hạn, người thợ pha cà phê sẽ đặt nó vào chiếc túi Starbucks chuẩn đồng thời đính lên đó một con tem đầy màu sắc được thiết kế riêng cho loại cà phê đó - trước đấy là hình một chú voi, và giờ là hình một chiếc trống châu Phi. Tem Sumatra qua bao năm vẫn mang hình đầu hổ; tem New Guinea là hình một chú chim tu-căng với bộ lông sặc sỡ; tem Costa Rica Tres Rios là hình một phụ nữ đang đội một giỏ trái cây trên đầu. Tôi muốn những hình ảnh này trở thành các dấu hiệu thị giác mạnh mẽ có khả năng tiếp tục khơi gợi cảm hứng ngay cả khi sản phẩm đã được mua về nhà.

Việc giới thiệu các con tem mới khá tốn kém, đội chi phí mỗi túi cà phê lên 2 xu. Không những chúng tôi phải sản xuất tem, mà việc dính chúng lên túi cũng đòi hỏi thêm một phần nhỏ sức lao động. Lời biện giải của tôi tất nhiên là: “Mọi thứ có ý nghĩa của nó.”

Chúng tôi sử dụng những con tem nguyên bản này trong gần mười năm, chỉ sửa đổi hay thêm mới khi thật sự cần thiết. Thế rồi vào năm 1997, chúng tôi quyết định làm mới

mình bằng một bộ tem hoàn toàn mới, với nhiều hình ảnh khác nhau.

Nhiều công ty từ đó đã bắt đầu sao chép ý tưởng dán tem của chúng tôi. Nhưng những con tem đã trở thành biểu tượng của Starbucks, trở thành món quà lưu niệm sống động của trải nghiệm Starbucks, trải nghiệm khiến khách hàng hết sức hài lòng và luôn quay lại với chúng tôi.

Các nhà cung cấp cà phê khác cũng bắt đầu sao chép thiết kế cửa hàng của chúng tôi, vì cuối cùng họ cũng nhận thấy tầm quan trọng của thiết kế trong việc thu hút khách hàng. Trên thực tế, Starbucks đã phải buộc một số đối thủ cạnh tranh ngừng việc sử dụng những hình ảnh quá giống chúng tôi. Một công ty còn trắng trợn đến mức không chỉ bắt chước thiết kế cửa hàng, màu sắc, logo mà cả brochure sản phẩm đặt trong cửa hàng cũng in y hệt chúng tôi.

Theo năm tháng, thiết kế bao bì của chúng tôi cũng tiến hóa dần, vì chúng tôi luôn cố gắng duy trì phong cách nhất quán nhưng vẫn chuyển tải được sự đa dạng và sâu sắc. Bắt đầu từ năm 1987, túi cà phê, ly, khăn ăn, và các thứ khác ở Starbucks đều có màu trắng với logo xanh lục. Nhưng đến tháng Mười Hai năm 1992, chúng tôi muốn mở rộng và đổi mới diện mạo của mình, vì thế chúng tôi thuê một công ty thiết kế, Hornell Anderson, thiết kế lại cho chúng tôi. Cùng với Myra Gose ở bộ phận marketing của chúng tôi, họ đã tạo ra một hệ thống hình ảnh hoàn toàn mới, với tông màu đất tự nhiên làm chủ đạo. Họ còn thiết kế họa tiết hơi cà phê mà chúng tôi bắt đầu áp dụng khi in túi đựng, tường, posters, và giấy gói, một biểu tượng thương hiệu đặc trưng Starbucks. Rồi họ thiết kế một loại túi cà phê đặc biệt sử dụng nền màu

đỏ đất nung và đen bóng, kết hợp với chính họa tiết hơi cà phê đó. Năm 1992, chúng tôi nhờ Terry Heckler sửa lại logo mỹ nhân ngư: Mọi thứ gần như giữ nguyên chỉ trừ phần rốn bị bỏ đi. Trong công ty, Myra trở thành người phụ trách hình ảnh và thiết kế của Starbucks, đảm bảo sao cho mọi sản phẩm hay bao bì đóng gói mới đều nhất quán với hình ảnh mà chúng tôi muốn chuyển tải.

THIẾT KẾ CỬA HÀNG THỜI KỲ ĐẦU: CÂN BẰNG TÍNH NHẤT QUÁN VÀ PHONG CÁCH

Bắt đầu từ năm 1987, chúng tôi phát triển một mẫu thiết kế tổng thể đặc sắc giúp đảm bảo rằng các cửa hàng của chúng tôi trông đều giống nhau. Mục tiêu của tôi là khiến mỗi cửa hàng trong mỗi thị trường mới đều phản ánh được hình ảnh các cửa hàng Starbucks thời kỳ đầu ở Seattle. Khi chúng tôi chuyển đến Chicago, Los Angeles và những thành phố khác, tôi muốn các cửa hàng mới phải thể hiện được những giá trị nguyên gốc và bản sắc của Starbucks.

Khi kinh doanh ngày càng mở rộng, chúng tôi dần nhận ra tầm quan trọng của việc tự tay thiết kế cửa hàng, vừa đảm bảo tiến độ lẫn hiệu quả, vừa đảm bảo sự toàn vẹn và thống nhất trong thiết kế. Chúng tôi đã thử thuê các nhà thiết kế và kiến trúc sư bên ngoài, nhưng một số người không thể hiểu được điều chúng tôi muốn. Họ đưa ra những cái đang là mốt của ngành bán lẻ vào năm đó, nhưng cái chúng tôi cần là một hình ảnh độc đáo và bền vững.

Thế nên chúng tôi đưa ra một quyết định tuy tốn kém nhưng lại rất tốt cho tương lai: Bắt đầu từ năm 1991, chúng

tôi xây dựng đội ngũ kiến trúc sư và nhà thiết kế riêng, để đảm bảo rằng mỗi cửa hàng của chúng tôi đều chuyển tải được đúng hình ảnh. Hầu hết các công ty tư nhân đều khó lòng có đủ khả năng tuyển dụng được những người có tài như thế trong giai đoạn phát triển này. Ban đầu, họ làm việc dưới quyền Christine Day, bấy giờ là phó tổng giám đốc phụ trách quy hoạch cửa hàng. Vậy là chúng tôi đã có một công ty thiết kế và kiến trúc nội bộ.

Khoảng 100 cửa hàng đầu tiên đều được thiết kế thủ công, trên bàn vẽ, rồi tôi kiểm tra và chấp thuận từng bản vẽ chi tiết một, từ bản thiết kế biển hiệu cho đến quầy hàng. Có lần, khi các vấn đề về thiết kế bất ngờ nổi lên ở ba cửa hàng đầu tiên của chúng tôi lại Los Angeles, tôi bay đến đó cùng những chuyên viên thiết kế của công ty ngay ngày hôm sau để tìm hướng giải quyết.

Điều đáng nói là, mặc dù các cửa hàng của chúng tôi trông tương tự nhau, chúng chẳng bao giờ mặc đồng phục theo kiểu rập khuôn cắt bánh. Thậm chí ban đầu chúng tôi còn phải thiết kế riêng từng cửa hàng vì bất đắc dĩ. Khác với McDonald's, chúng tôi không sở hữu bất động sản riêng rồi xây nên các cửa hàng tùy ý, thay vào đó chúng tôi phải ký hợp đồng thuê mặt bằng rồi chuyển vào những không gian có sẵn với diện tích và hình dáng khác nhau. Để kiểm soát chi phí, chúng phải sử dụng cùng các loại vật liệu và nội thất, nhưng chẳng có cửa hàng nào rập khuôn cửa hàng nào cả. Chẳng hạn như, tùy thuộc vào bối cảnh - ngoại ô hay thành thị, kiểu cách hay bình dân - và chúng tôi dùng các chất gỗ khác nhau (gỗ anh đào sẫm, gỗ anh đào sáng màu, hay gỗ cây thích) trong phạm vi giới hạn thiết kế.

Để giữ cho hình ảnh của mình được nhất quán với chi phí hợp lý, hai trong số những nhà thiết kế của chúng tôi, Brooke McCurdy và Kathleen Morris, đã phát triển một hệ bảng màu, mỗi bảng gồm sáu màu cơ bản với nhiều tùy chọn khác nhau, bao gồm cả thiết kế giá để sách báo, mặt quầy, và màu sắc ván ốp gỗ cứng. Christine sử dụng lối so sánh hai cửa hàng như hai chị em - diện mạo tuy khác nhau nhưng nhìn là biết thuộc cùng một gia đình. Những nhà thiết kế của chúng tôi rất có trách nhiệm với từng dự án, và luôn trực chiến khi các quản lý xây dựng nhận thấy một mảng tường gạch hay yếu tố nào đó gây ảnh hưởng đến thiết kế chung.

Tuy vậy, khi Starbucks phát triển rộng ra toàn quốc, mọi người bắt đầu phàn nàn rằng có quá nhiều cửa hàng của chúng tôi trông giống hệt nhau - một điểm yếu mà các đối thủ cạnh tranh nhanh chóng lợi dụng. Ở mọi thành phố Hoa Kỳ, các quán cà phê nhỏ độc lập lần lượt mở ra với lối bài trí phù hợp với từng địa phương. Ở các thị trấn lớn thì sôi nổi và khác lạ, ở vùng ngoại ô lại gần gũi và ấm áp kiểu thôn quê hơn. Dù cà phê có hương vị ra sao đi nữa, nếu tạo được không gian thoải mái và dễ chịu, họ vẫn sẽ lôi cuốn được khách hàng. Mọi người bắt đầu bảo rằng lối thiết kế của chúng tôi quá cứng nhắc và giống kiểu cơ quan nhà nước.

Đó là lời phê bình khiến tôi cảm thấy khá buồn. Chúng tôi muốn tạo dựng một mối liên kết cá nhân với khách hàng, nhưng chúng tôi cũng muốn các cửa hàng của mình gần gũi và thân thiện hết mức có thể. Sao có thể mở được tận 300 cửa hàng trong một năm, mà cửa hàng nào cũng khác lạ với thiết kế đồng nhất với tinh thần chung của từng đấy địa phương được?

Năm 1994, dưới sự định hướng của Arthur Rubinfeld, chúng tôi bắt đầu thử nghiệm các kiểu khác. Chúng tôi thiết kế một số cửa hàng độc đáo dành riêng cho các nhu cầu cụ thể. Chúng tôi thử nghiệm một vài quán nhỏ phục vụ thức uống mang đi tại các địa điểm nơi những người đi làm không có nhiều thời gian nhâm nhi tại quán. Chúng tôi thiết kế các ki-ốt ở một số siêu thị và địa điểm công cộng khác.

Những điều quan trọng nhất đối với những người luôn tìm kiếm một Chốn Thứ Ba là việc chúng tôi đặt thêm bàn và giới thiệu khái niệm Grand Café, nghĩa là những tiệm cà phê chính hãng có trang bị lò sưởi, ghế da, báo chí, trường kỷ, rất phong cách. Khách hàng thích mê chúng. Có cái gì đó vô cùng hạnh phúc và thỏa mãn khi ta cuộn tròn trên trường kỷ trước lò sưởi, tay cầm cốc cà phê.

Tại một địa điểm ở Bờ Tây Thượng Manhattan, chúng thiết kế một phòng khách kiểu di-gan trên tầng hai. Hoàn chỉnh với trường kỷ sờn rách và các loại ghế tựa mua ở các ga-ra, nó nhanh chóng trở thành một ốc đảo lúc xế chiều và thành nơi tụ tập mỗi tối trong một thành phố hiếm chỗ an toàn để xả hơi và tận hưởng cuộc sống.

Nhưng nước cờ này dẫn đến một vấn đề còn lớn hơn. Sự tăng trưởng nhanh chóng của chúng tôi tại vô số thị trường mới, cộng thêm quy mô ngày càng lớn hơn, khiến các khoản đầu tư xây mới cửa hàng leo thang vượt ngoài tầm kiểm soát. Chi phí mở cửa hàng bình quân của chúng tôi có lúc đạt đỉnh 350.000 đô-la vào năm 1995, một con số cao đến mức không tưởng. Các quán Grand Café thậm chí còn tốn kém hơn rất nhiều.

Vậy là chúng tôi phải đối mặt với một tình trạng tiến thoái lưỡng nan mới: làm sao có thể giảm mạnh chi phí nhưng vẫn tạo ra được một thế hệ cửa hàng tươi mới và toàn vẹn trong tương lai, bất chấp việc chúng tôi có xây thêm bao nhiêu cửa hàng đi chăng nữa.

ĐỂ LUÔN ĐI TRƯỚC MỘT BƯỚC, BẠN PHẢI ĐẦU TƯ SÁNG TẠO

Đó là câu hỏi hóc búa mà chúng tôi giao cho Wright Massey khi Arthur thuê anh vào năm 1994 để làm phó tổng giám đốc phụ trách thiết kế. Wright không giống hình mẫu một nhà thiết kế. Mặt anh khá lớn với hàm răng rắn chắc, trông anh có lẽ hợp với các trận bóng bầu dục thô bạo hơn là trong studio. Thế nhưng anh không chỉ là một kiến trúc sư giàu kinh nghiệm - anh đã thiết kế khoảng bốn mươi khách sạn - mà anh còn là họa sĩ vẽ màu nước. Anh trực tính và thẳng thắn, với chất giọng hơi lè nhè của vùng Carolina, có thể ngay lập tức đưa ra một lời phê bình và cũng có thể ngay lập tức nhận ra một ý tưởng có giá trị.

Wright buộc mọi người phải cùng hối hợp thành một đội theo những cách họ chưa bao giờ làm. Ah buộc họ phải xây dựng được một kế hoạch “phối hợp và hiệp trợ”, định hướng cho từng chuyên ban từ bất động sản, xây dựng, thiết kế, vận hành, mua bán, cho tới quản lý hợp đồng. Trước đó, các nhà thiết kế của chúng tôi vẫn luôn giữ thông tin trong đầu, theo kiểu kiến thức chuyên môn, nhưng anh buộc họ phải viết chúng ra rồi hệ thống hóa. Mục đích là để tân trang lại toàn bộ quá trình quy hoạch cửa hàng nhằm phát triển nhanh

chóng hơn, giảm chi phí xuống thấp hơn và có thiết kế toàn diện hơn.

Trước khi chúng tôi thuê Wright, các nhân viên bộ phận thiết kế vẫn luôn phải nỗ lực cắt giảm chi phí theo từng dự án. Nhưng Wright nhận ra rằng chỉ có thể tiết kiệm được đáng kể nếu biết tận dụng quy mô sẵn có của công ty. Việc xây dựng hàng trăm cửa hàng mỗi năm mang lại cho chúng tôi sức mua rất lớn mà chúng tôi chưa bao giờ thực sự để ý đến. Vậy là chúng tôi quyết định tập trung hóa việc thu mua, phát triển các hợp đồng chuẩn, cố định các mức phí, và thay đổi quan hệ với các nhà thầu, đảm bảo lượng công việc lớn và ổn định cho các nhà thầu nào kiểm soát được tốt các chi phí.

Nhưng thế thôi vẫn chưa đủ. Điều chúng tôi cần làm là học thêm một vài bài học từ những dây chuyền cắt bánh quy. Nhóm điều hành bán lẻ của chúng tôi lên sườn chính xác lượng trang thiết bị tối thiểu mà mỗi cửa hàng cần, và nhóm thiết kế làm việc với bên thu mua để đặt trước hoặc trữ trước từng loại theo đúng tiêu chuẩn ở mức giá thấp hơn 20 hay 30 phần trăm nhờ được các nhà buôn giảm giá trực tiếp theo số lượng. Điều này đồng nghĩa với việc phải tìm được không gian đủ rộng để làm kho chứa hoặc phải triển khai việc giao nhận phức hợp tức thời. Đối với những phần mà cửa hàng nào cũng cần như hộc chứa cà phê nguyên hạt hay quầy espresso, chúng tôi cũng hoàn tất việc chuẩn hóa các kích cỡ và kiểu dáng để có thể đặt hàng khối lượng lớn. Bất cứ không gian không hợp nhãn nào cũng có thể được che đi bằng các tấm pa-nô vừa vặn. Mục tiêu là nhằm phát triển các

quy trình không những không biến các nhà thiết kế thành nô lệ mà còn giúp họ sáng tạo tốt hơn.

Mặc dù mô hình mô-đun thường là nụ hôn tử thần đối với các ngành sáng tạo, chúng tôi vẫn tìm được cách khiến nó có ích cho chúng tôi. Năm 1996, chúng tôi tân trang lại hệ thống máy tính của mình và phát triển các phần mềm mới giúp chúng tôi tương thích với các trang thiết bị chuẩn ở mức dự toán chi phí hợp lý theo quá trình tiến hóa của thiết kế. Bằng cách tận dụng quy mô của chính mình và điều phối yêu cầu của từng hoạt động với các mục tiêu thiết kế, chúng tôi đã cắt giảm được thời lượng phát triển cửa hàng từ hai mươi bốn xuống còn mười tám tuần và giảm đáng kể chi phí bình quân. Điều này mở ra những nguồn lực chúng tôi cần để thực hiện một dự án lớn hơn: thiết kế những Cửa hàng của Tương lai.

Mục tiêu của Wright là nâng thiết kế cửa hàng của chúng tôi lên một tầm cao mới, vượt xa các đối thủ cạnh tranh khác. Anh muốn tạo ra một thiết kế thẩm mỹ mới mẻ và trọn vẹn, đủ mạnh để có thể kể được câu chuyện Starbucks, không còn đơn thuần chỉ là một gam màu mới sửa đổi, một loại gỗ khác, hay một kiểu ghế khác, và có thể nắm bắt được cái tinh túy của trải nghiệm Starbucks. Anh lãnh đạo đội ngũ sáng tạo của mình đúc kết từ văn hóa và thần thoại để dệt nên một câu chuyện cổ tích diệu kỳ.

“Thiết kế tốt không đồng nghĩa với những màu sắc đẹp,” Wright thường nói. “Thiết kế tốt nghĩa là đặt một cái gì đó ngoài tầm với và khiến mọi người hướng đến nó.”

Để giữ cho dòng sáng tạo chảy không ngừng, chúng tôi thiết lập một studio “bí mật”, sâu trong những nơi khá kín

đáo tại tòa nhà Trung tâm Starbucks ở Seattle và thuê một đội ngũ họa sĩ, kiến trúc sư, và nhà thiết kế đến vẽ nên thế hệ cửa hàng trong tương lai của chúng tôi. Ít ai biết đến sự tồn tại của studio này. Chỉ vài người có chìa khóa, những người khác phải ký các thủ tục mật mới được cho vào. Chúng tôi giữ kín dự án này để có thể tạo ra tác động lớn khi các thiết kế mới ra mắt vào cuối năm 1996.

Trước đó tôi và Dave đã gặp gỡ đội thiết kế Cửa-hàng-của-Tương-lai, giải thích cho họ tầm nhìn mà chúng tôi dành cho Starbucks: một trải nghiệm cà phê nguyên bản, một nơi chẳng khác gì mái ấm gia đình, một môi trường sảng khoái và đầy giá trị có thể đáp ứng cả nhu cầu phục vụ nhanh lẫn những khoảnh khắc yên tĩnh. Thế rồi các nhà thiết kế còn tiến xa hơn thế, họ nghiên cứu về mỹ nhân ngư, hình ảnh đầy khơi gợi và bí ẩn như chính bản thân cà phê, và về Starbucks, người thủy thủ điềm đạm đầu tiên trên con tàu Pequod. Họ tìm hiểu các thần thoại về biển cả, về ý tưởng Chốn Thứ Ba, và về nghệ thuật cũng như văn chương liên quan đến văn hóa cà phê xuyên suốt các thời kỳ. Họ tìm hiểu các công thức pha chế cà phê và các quốc gia bản xứ. Những thiết kế họ tạo ra mong muốn chuyển tải được những đề tài này, thông qua bích họa, các biểu tượng và những hình ảnh khác.

Họ loại bỏ hết tất cả những gì thô cứng và tẻ nhạt, họ mang đến sự lãng mạn và không gian thần thoại, sự ngọt ngào và ấm áp, sử dụng các quy trình sản xuất tân thời nhằm tạo ra một hình ảnh mộc mạc và chiết trung. Nhưng họ vẫn giữ lại tầm nhìn nguyên gốc của tôi về nghệ thuật pha chế espresso, làm rõ nó bằng cách đặt máy pha sau một quầy bar

uốn và đặt một phiến gỗ nơi các thợ pha chế có thể đặt thức uống đã hoàn thành lên trước khi chuyển tới khách hàng.

Thay vì chọn lựa một diện mạo đồng nhất đơn giản, họ phát triển các biến tấu phức tạp dựa trên bốn nguyên tố đất, lửa, nước, và không khí, bằng cách gắn chúng với bốn công đoạn pha chế cà phê: trồng, rang, pha chế, và hương thơm. Điều này mở ra khả năng thiết kế bốn kiểu cửa hàng khác nhau, mỗi kiểu có tông màu riêng, ánh sáng riêng, và các nguyên liệu cấu thành riêng, nhưng tất cả đều tựu trung vào một khái niệm tổng thể. Chẳng hạn như yếu tố *trồng* được thể hiện bằng màu xanh lục. *Rang* kết hợp hai màu đỏ đậm và nâu tươi. *Pha chế* nhấn mạnh vào màu xanh, tượng trưng cho nước, và màu nâu, tượng trưng cho cà phê. *Hương thơm* sử dụng một bảng màu sáng với các sắc vàng xanh lục, và trắng. Tất cả các ý tưởng này tích hợp chất liệu tự nhiên, đồ thủy tinh nhẹ làm bằng tay, và phần trần ghép dựa trên các hình dáng hữu cơ. Trong phạm vi bốn khuôn mẫu cơ bản này, chúng tôi có thể tùy biến chất liệu và các chi tiết cụ thể để thích ứng với từng địa phương, từ các tòa nhà trung tâm đến khu ngoại ô và các khu vực nhiều trường đại học.

Với những người có liên quan, quá trình này vô cùng khó khăn, kèm theo nó là sự chuyển đổi tinh thần, tái xác định các vị trí, và kiểm tra lại toàn bộ các giá trị cốt lõi, chẳng khác nào tái sinh lại Starbucks. Rốt cuộc họ lại đang can thiệp vào hình ảnh mà tôi đã dày công tạo dựng cho Starbucks. Wright bảo tôi nhiều khi anh tự hỏi không biết liệu có khi nào anh sẽ bị đuổi việc hay bắn bỏ vì cuộc cách mạng mà anh đang cố dấy lên hay không. Đôi khi quá trình diễn ra chậm chạp và gây đủ chuyện khổ sở, một số ý tưởng

ban đầu còn đi quá xa và không đạt đủ độ sắc bén cần thiết. Nhưng tôi quyết định lùi lại nhường chỗ cho hoạt động của cả đội và để cho trí tưởng tượng của họ được tung bay.

Tôi còn nhớ như in cảm giác của mình khi bước quanh các mô hình cửa hàng trên studio tầng năm của chúng tôi và mục kích các ý tưởng thiết kế cuối cùng. Arthur và Wright đi cạnh tôi, nhưng tôi không muốn tranh luận hay lắng nghe bất cứ lời giải thích nào hết. Tôi chỉ muốn đắm chìm trong không gian mà đội thiết kế đã tạo ra. Những gì tôi chứng kiến phản ánh một cấp độ sáng tạo và nghệ thuật vượt rất xa khởi đầu của chúng tôi, thiết kế II Giornale.

Các họa sĩ cho tôi xem những biểu tượng mà họ thiết kế, bằng cách sử dụng các biến tấu dựa trên hình dáng mỹ nhân ngư, cho các cửa hàng, và một bộ tem mới hoàn toàn để xác định các loại cà phê của chúng tôi. Kết quả cuối cùng là một loạt các hình ảnh quá nguyên bản và giàu tưởng tượng đến mức tôi gần như choáng ngợp trước tài năng mà chúng tôi đã khơi dậy. Một vài hình ảnh trong số đó cũng xuất hiện trong cuốn sách này.

“Tuyệt quá,” tôi nói. “Làm nhanh lên rồi đưa chúng vào các cửa hàng của chúng ta nào.”

Khi các nguyên mẫu cửa hàng mới đầu tiên được thông qua, chúng tôi lại phải đối mặt với thử thách đòi hỏi phải tìm cho ra cách xây dựng chúng trong phạm vi ngân sách hạn hẹp cố định. Điều này đồng nghĩa với việc phải đàm phán các hợp đồng với một loạt các nhà buôn và nhà cung cấp khác. Đến khoảng tháng Sáu năm 1996 Wright và đội của anh đã tìm được cách mua hơn 300 món hàng trực tiếp từ

các nhà buôn, hạ chi phí đầu tư tổng thể của chúng tôi xuống 10 phần trăm.

Các bản vẽ cuối cùng, ra mắt vào cuối năm 1996, gồm bốn định dạng và bốn bảng màu. Các cửa hàng Loại A tiêu biểu rộng 1.400-bộ-vuông của chúng tôi, với các khu chỗ ngồi và một hệ thống trưng bày sản phẩm hoàn chỉnh, có thể sử dụng bất kỳ bảng màu hoặc mẫu mã nào trong số này. Các cửa hàng Loại B, định dạng riêng cho các không gian nhỏ hơn, chú trọng vào hiệu quả bài trí không gian. Chúng cũng dựa trên cùng bốn bảng màu trên, nhưng chi phí xây dựng thấp hơn.

Chúng tôi cũng giới thiệu hai định dạng mới: quán kiểu *breve* và quán kiểu *doppio*. Các quán kiểu breve được thiết kế theo kiểu cửa hàng con đặt trong siêu thị hoặc sảnh các cao ốc, và đủ tinh gọn để có thể nằm vừa vặn các mặt bằng vốn vẫn bị coi là quá nhỏ đối với một cửa hàng Starbucks cỡ lớn. Các doppio, tiếng Ý có nghĩa là một tách espresso đúp, là kiểu quán nhỏ nhất, đặt vừa vặn trong không gian khoảng 8-bộ-vuông. Các quán kiểu này đều hoàn toàn độc lập và có thể dễ dàng di dời đi nơi khác. Cả hai loại quán nhỏ này đều sử dụng cùng phong cách và thiết kế như các cửa hàng lớn hơn.

Trước hai nhiệm vụ có vẻ mâu thuẫn nhau, vừa hạ thấp chi phí lại phải vừa tạo ra được thiết kế hoàn hảo hơn, đội của Wright không những hoàn thành được cả hai một cách trọn vẹn mà còn thực hiện được nhiệm vụ thứ ba: sáng tạo nên các định dạng mới giúp chúng tôi kinh doanh được tại những địa điểm mà trước đó chúng tôi chưa bao giờ nghĩ đến.

Không chỉ riêng lời chỉ trích rằng chúng tôi là một quán bar kiểu rập khuôn tẻ nhạt đã đưa đến quyết tâm thực hiện Cửa-hàng-của-Tương-lai vào năm 1995 và 1996. Chúng tôi còn muốn vươn xa hơn thế rất nhiều. Nhưng trải nghiệm này vô cùng tiêu biểu cho cách phản ứng của Starbucks. Khi có vấn đề xảy ra, chúng tôi không chỉ cố gắng khắc phục nó mà còn nỗ lực tạo ra một cái gì đó sáng tạo và tinh tế trong suốt quá trình.

23

Khi họ bảo bạn phải tập trung, đừng thành người thiển cận

Nếu con có thể giữ được cái đầu lạnh
khi tất cả những người xung quanh con không thể
và họ đổ lỗi sự thất bại của họ lên con,
nếu con có thể tin vào chính bản thân mình
khi tất cả mọi người đều hoài nghi con,
nhưng vẫn biết suy xét những hoài nghi của họ;…
Nếu con có thể lấp đầy một phút nóng giận
bằng cách tha thứ thêm sáu mươi giây,
Trái Đất và tất cả mọi thứ bên trong nó sẽ thuộc về con,
Và – một điều quan trọng hơn tất cả - con sẽ trở thành
một người đàn ông thực sự, hỡi con của ta!

Ruyard Kipling, **Nếu**

Tháng Mười hai năm 1995 là kỳ nghỉ lễ chẳng khác nào địa ngục.

Mỗi kỳ Giáng sinh, như hầu hết các nhà bán lẻ khác, chúng tôi lên tinh thần chuẩn bị cho những ngày làm việc điên cuồng – trong xưởng rang cà phê, trong các cửa hàng, trong văn phòng. Ở Starbucks, đây là thời điểm trong năm mà hoạt động quảng bá bán lẻ - hạt cà phê, máy expresso, sô-cô-la, cốc lớn – trở nên quan trọng không kém gì các cốc latte và cappuccino thường ngày. Thường thì không khí Giáng sinh khiến khắp nơi mọi người đều hồ hởi và náo nức,

khách hàng trầm trồ trước những sản phẩm sặc sỡ trên kệ hàng, nhân viên rối rít bên máy tính tiền, và chúng tôi ngã quỵ khi hết tháng với nụ cười thỏa mãn, tự hứa với bản thân rằng nằm sau mọi thứ sẽ được sắp xếp tốt hơn.

Tuy nhiên, Giáng sinh năm 1995 lại là một câu chuyện hoàn toàn khác. Gió bão và tuyết rơi dày tấn công một số khu vực, buộc không ít cửa hàng phải cùng lúc đóng cửa trong nhiều ngày liền. Báo chí đăng đầy lời lẽ thống thiết của các nhà bán lẻ, cầu mong khách hàng quá bộ đến cửa hàng của họ. Các dự báo về mùa mua sắm cuối năm thậm chí còn ảm đạm hơn.

Mỗi sáng đội ngũ kinh doanh bán lẻ của chúng tôi lại trao đổi trong phòng họp ngay kế phòng tôi. Các cuộc họp ngày càng căng thẳng. Một người sẽ trình báo cáo doanh thu những ngày trước đó, theo vùng, theo chủng loại sản phẩm, theo doanh thu, và theo số lượng khách hàng. Như thể chúng tôi đang ngồi chờ nhận kết quả bài kiểm tra cuối kỳ vậy. Chúng tôi sẽ đối chiếu số liệu thực tế với số liệu dự kiến, và sửa đổi dự báo cho tuần kế tiếp. Nếu không đưa ra kế hoạch theo ngày, chúng tôi sẽ tính toán lại các con số để xem chúng tôi phải lên kế hoạch nào trong những ngày còn lại của tuần, rồi tháng, rồi quý, rồi năm.

Số liệu quan trọng là thống kê ngày, cho thấy mức tăng trưởng doanh thu của các cửa hàng hoạt động từ một năm trở lên. Càng nhiều cửa hàng, doanh thu tổng cộng rõ ràng phải tăng lên. Nhưng liệu xét riêng thì từng cửa hàng có bán được nhiều hơn năm trước không?

Thống kê tháng luôn nằm bình quân ở khoảng 5 phần trăm so với cùng kỳ năm trước. Giờ thì các con số thống kê

ngày bắt đầu dừng ở mức 2 phần trăm, 1 phần trăm, 0, thậm chí còn âm. Mọi chuyện thật khủng khiếp.

Một áp lực nữa là việc cổ phiếu của chúng tôi vẫn liên tục đạt những mức cao kỷ lục. Nếu chúng tôi không đạt chỉ tiêu trong tháng, các nhà đầu từ sẽ phản ứng ồ ạt và cổ phiếu chắc chắn sẽ trượt giá thảm hại.

Thậm chí còn tồi tệ hơn, chúng tôi biết mình khó lòng hoàn thành chỉ tiêu lợi nhuận, vì Starbucks vẫn đang phải dùng nguồn dự trữ cà phê giá cao mua hồi mùa hè năm 1994. Orin hy vọng một vài phương pháp tiết kiệm chi phí của anh sẽ cho ra kết quả, nhưng vẫn còn quá sớm để tính toán tác động của chúng lên mọi hoạt động của công ty. Riêng với Orin, tôi có thể thẳng thắn nói cho anh biết cảm giác chán nản của mình. Anh cũng cảm thấy y như thế.

Chúng tôi biết làm gì bây giờ? Hầu hết các quyết định then chốt đối với doanh thu của chúng tôi đã được đưa ra từ sáu tháng trước, khi chúng tôi đặt hàng sản phẩm, thiết kế bao bì, và thu mua các loại cà phê. Chúng tôi nhanh chóng nhận ra một số sai lầm không tài nào sửa được. Giáng sinh năm 1995, chúng tôi đã đổi kiểu đóng gói truyền thống bằng hai màu đỏ-và-xanh-lá thành màu tùng lam, và khách hàng hoàn toàn không hài lòng. Chúng tôi đặt hàng quá nhiều máy pha espresso mà lại không xoay xở đủ các món quà tặng. Mọi kế hoạch đều trật đường ray, chúng tôi đã chuẩn bị quá nhiều nguồn dự trữ các loại cà phê nhất định, gồm cả những loại để pha chết thức uống đặc biệt nhân dịp Giáng sinh. Chúng tôi đã đóng gói cà phê để khách hàng mua làm quà thành từng gói một cân, như bình thường, nhưng kèm theo đó chúng tôi cũng lần đầu tiên bán các túi-một-phần-tư-cân

vì hàng tồn quá nhiều. Các túi cà phê nhỏ này được đón nhận nồng nhiệt, nhưng từ trước tháng Mười Hai chúng tôi đã đóng gói hầu hết cà phê trong túi lớn rồi. Nhân viên ở xưởng rang phải làm việc ngoài giờ, hối hả trút sạch cà phê từ túi lớn rồi nhồi vào từng túi nhỏ. Chi phí đội lên và chúng tôi trầy trật lắm mới xoay xở nổi.

Dù vậy, trong các năm trước chúng tôi vẫn luôn có thể đẩy mạnh doanh thu vào dịp lễ tết bằng các chương trình khuyến mại đặc biệt hoặc các mẹo khác vào phút chót. Vì thế Orin và tôi phát triển một kế hoạch. Chúng tôi sẽ kiểm tra xem sản phẩm nào đang vượt chỉ tiêu, sản phẩm nào bán chậm, rồi theo đó điều chỉnh thông điệp quảng cáo của chúng tôi. Scott Bedbury đưa ra một vài slogan tạo dựng thương hiệu như Công thức Pha chế Hoàn toàn Khác biệt, nhưng cuối cùng chúng tôi chọn một thông điệp rõ ràng hơn – Những Món quà Tuyệt diệu không tới Hai mươi Đô-la. Theo gợi ý của tôi, chúng tôi thậm chí còn phục vụ cà phê miễn phí sau 5 P.M, để khuyến khích khách hàng đến với chúng tôi sau khi đi mua sắm. Đang có hứng tiêu tiền, có thể họ sẽ để ý thấy và quyết định mua một sản phẩm nào đó của chúng tôi.

Trong suốt thời gian đầu tháng, cứ như thể chúng tôi vừa bắt đầu một ván poker với số tiền tố ngày càng cao. Thẻ bạc ngày càng cạn, nhưng tôi tin chắc chúng tôi sẽ chiến thắng, bằng cách này hay cách khác. Nhưng rồi từng ngày trôi qua, niềm lạc quan của tôi ngày càng giảm sút. Tôi quyết định hủy chuyến du lịch đến Hawaii cùng gia đình. Điều này rất khó chấp nhận đối với Sheri và bọn trẻ, nhưng tôi thấy mình cần trực chiến trong boong-ke cùng đồng đội.

Mỗi sáng, tôi đều nhận được một bản fax báo cáo số liệu doanh thu ngày hôm trước. Rồi tôi nhanh chóng đến văn phòng để bắt đầu cuộc họp vào 7:30 sáng với Orin. Sau đó, chúng tôi sẽ gặp các đội điều hành bán lẻ. Tôi bắt đầu thấy sợ những cuộc họp này. Dạ dày tôi nhiều khi thắt lại, nhưng tôi biết mình phải tỏ ra lạc quan. Các nhân viên trong văn phòng và cửa hàng đều đang bồn chồn lo lắng, tôi muốn tiếp cho họ niềm lạc quan. Tôi nghĩ sẽ chẳng hay chút nào nếu bắt đầu kêu ca rằng mình rất sợ kỳ lễ Giáng sinh này. Điều đó chắc chắn sẽ chỉ làm tình hình tồi tệ thêm.

Tôi ngày càng nhận ra rằng một trong những khía cạnh cơ bản nhất của lãnh đạo là khả năng khiến mọi người quanh bạn tràn ngập niềm tin trong khi chính bạn lại đang cảm thấy bất an.

Cuối cùng, vào giữa tháng Mười hai, tôi đi đến một quyết định tuy đau đớn nhưng lại khiến Starbucks dễ thở nhất. Vì tầm vóc và quy mô công ty quá lớn, tôi không còn có thể đơn thương độc mã đưa ra cách giải quyết các vấn đề quan trọng được nữa. Thời kỳ đầu, Starbucks như một chiếc ca-nô, nhanh nhẹn và dễ điều khiển lách qua mọi chướng ngại trên đường chạy. Dù vấn đề có là gì đi nữa, tôi vẫn có thể can thiệp vào và, bằng nỗ lực và sự chú tâm, giúp tìm ra một giải pháp nào đó. Nếu doanh thu quá ì ạch, chúng tôi có thể thay đổi các kỹ thuật bán hàng ngay lập tức, phản ứng nhanh chóng và theo trực giác. Tôi có nhích tay lái một inch hoặc chỉ nửa inch, và cả con tàu sẽ chuyển hướng. Kết quả đến ngay tắp lự.

Khoảng năm 1995, Starbucks giống một chiếc tàu hàng không mẫu hạm hơn. Một khi đã được lập trình phương

hướng, ta khó lòng thay đổi đường bay của nó. Dù tôi có giật mạnh tay lái vào đến mức nào đi nữa vào phút cuối, con tàu vẫn băng băng về phía trước. Nó đã phát triển quá lớn đến mức lối xử lý chóng vánh không còn có hiệu lực nữa.

Là một công ty lớn, chúng tôi cần dựa ngày càng nhiều hơn vào hoạch định và nguyên tắc, thay vì vào bản năng và các biện pháp tính chỉnh vào phút cuối của mình. Lẽ ra chúng tôi phải làm được điều này từ trước năm 1995 rất lâu, nhưng thật đáng tiếc, đến khi một vấn đề nghiêm trọng xảy ra chúng tôi mới hiểu được mình cần các phương pháp dự báo và kế hoạch đón trước tương lai đến mức nào. Và tôi bắt đầu thừa nhận điều mà các chuyên gia tư vấn điều hành vẫn khuyên tôi: Để trở thành một công ty trường tồn và lớn mạnh, ta phải xây dựng cơ chế phòng tránh và giải quyết vấn đề đủ hiệu quả trong một thời gian dài, dù công ty có thay tên đổi chủ.

Khi nhận thấy điều này, tôi thay đổi chiến thuật. Tôi quyết định cởi mở với mọi người tất cả những lo lắng của mình, không chỉ các giám đốc mà là tất cả mọi người trong công ty. Tôi triệu tập một cuộc họp gồm tất cả nhân viên làm việc trong các văn phòng của chúng tôi ở Seatle. Vì điểm tập trung vẫn chưa xây xong, chúng tôi tề tựu tại một quán ăn ở tầng ba, mọi người đứng xếp quanh, tôi ở giữa.

Quán ăn được thiết kế đầy màu sắc Giáng sinh, nhưng không có chút không khí lễ tết nào trong căn phòng cả. Quanh tôi là những khuôn mặt ủ rũ và những đôi mắt buồn phiền. Mặc dù hầu hết đều không biết đích xác các con số thống kê ngày, nhưng mọi người vẫn đang kháo nhau rằng chúng tôi sẽ không thể hoàn thành các chỉ tiêu của mình.

Điều tôi làm lúc đó không giống tôi thường ngày chút nào, vì người ta vẫn quen thấy tôi phát biểu những diễn văn hùng hồn và vực dậy tinh thần mọi người. Nhưng vào ngày hôm đó, tôi biết chắc một bài diễn văn như thế sẽ chẳng thể nào suôn sẻ được.

"Có thể lần đầu tiên trong khoảng thời gian lâu dài các bạn làm việc ở Starbucks," tôi bắt đầu nói, "chúng ta sẽ gặp phải một mùa Giáng sinh đáng thất vọng. Chúng ta không hoạt động tốt như mong đợi. Chẳng có lời biện hộ nào cả. Đây không phải là lỗi của bất kỳ ai. Nhưng tôi đang rất lo lắng." Tôi giải thích các mối quan ngại của mình và những hậu quả có thể xảy ra nếu doanh số và thu nhập của chúng tôi không hoàn thành kế hoạch đề ra.

"Thành công," tôi bảo họ, "không phải chỉ là một danh hiệu." Chúng tôi phải nỗ lực từng ngày để giành được nó. Chỉ vì Starbucks đã hoàn thành mọi mục tiêu trong quá khứ không có nghĩa là chúng tôi miễn dịch với sai lầm. Chúng tôi phải luôn sẵn sàng đổi mới và nhận thức rõ ràng rằng tương lai công ty không dựa trên những gì chúng tôi đã làm được ngày hôm qua. Chúng tôi phải bền chí, ngay cả khi các chỉ tiêu sắp-đến-hạn của chúng tôi có vẻ như nằm ngoài tầm với.

Với không ít người từng đạt được nhiều thành công lớn, thông điệp này chẳng dễ tiếp nhận chút nào. Tôi có thể thấy những đôi mắt buồn phiền nhìn chằm chằm xuống đất và những đôi chân chỉ chực gục xuống trước sức đè nặng quá lớn của cơ thể.

"Tôi hy vọng chúng ta sẽ hoàn thành được các chỉ tiêu," tôi kết thúc bài diễn văn. "Nhưng nếu chúng ta không làm được, chúng ta vẫn sẽ là công ty của một tháng trước đây,

không trầy trật sứt mẻ gì hết." Tôi cố khiến họ tập trung vào những vấn đề dài dạn: mục đích của công ty, không cho phép một mùa lễ Giáng sinh chán nản đứng chắn con đường chúng tôi xây dựng doanh nghiệp vĩ đại của mình, và học hỏi từ những sai lầm mắc phải.

Về sau nhiều người đến gặp tôi và nói, " Tôi đã làm việc cho khá nhiều công ty, và tôi chưa từng nghe một CEO nào phát biểu chân thành và tình cảm đến thế về một tình huống khó khăn mà công ty gặp phải. Tôi rất trân trọng sự thẳng thắn của ngài khi giải thích cho chúng tôi rõ những gì chúng ta đang phải giải quyết."

Nhưng tôi cũng nghe nhiều người khác bảo rằng họ ước sao tôi đã không nói thẳng đến thế. Họ vẫn luôn coi tôi như một anh hùng chinh phục mọi thử thách, như người có thể thực hiện cú đánh ăn ba giúp xoay chuyển trận đấu tệ hại nhất, và họ không thích tôi bước khỏi bục cao rồi thú nhận rằng tôi không phải người vô địch. Họ cho rằng lẽ ra tôi nên giấu kín những điểm yếu của mình và những mối lo lắng của mình. Chiều hôm đó một vài quản lý đến văn phòng tôi và nói, "Howard, tôi thực sự không nghĩ anh lại làm thế. Mục đích của anh là gì vậy? Sao phải khiến mọi người lo sợ hơn?"

Phải mất vài tháng nội bộ công ty mới thấu hiểu được những gì tôi nói. Việc phải trải qua nghịch cảnh như thế giúp mài giũa đội ngũ điều hành cấp cao thành một chỉnh thể tốt hơn – tới một phần ba trong số họ vừa đến công ty chưa tới sáu tháng.

Một vấn đề mà toàn bộ đội ngũ điều hành trong công ty lúc đó phải đối mặt là cảm giác tội lỗi. Không giống đợt

khủng hoảng giá-cà-phê, chúng tôi cảm thấy mình hoàn toàn có thể ngăn chặn thảm họa này. Chúng tôi cảm thấy bản thân có lỗi, vì đã làm mọi người thất vọng. Phép màu từ trước vẫn luôn song hành cùng chúng tôi, và đây là lần đầu tiên chúng tôi không thể vung gậy phất trần để khiến mọi khó khăn biến mất.

Đến hôm nay, khi nhìn lại, tôi tin rằng thẳng thắn là phương sách tốt nhất. Người đứng đầu công ty không thể, và hoàn toàn không nên, lúc nào cũng chỉ biết háo hức cổ vũ vì chiến thắng. Anh ta phải sẵn sàng cho đồng đội của mình nhìn thấy nhược điểm và những vết thương, miễn sao họ có thể hiểu được rằng chúng chỉ là điểm tựa cho những thành công rực rỡ hơn trong tương lai.

Khi mọi chuyện đang diễn biến tiêu cực, ta không nên ra rả một bài diễn văn màu mè kiểu Knute Rockne. Mọi người đang cần định hướng, chứ không phải những lời sáo rỗng. Họ cần biết kế hoạch hành động là gì, và nó sẽ được triển khai ra sao. Họ muốn được trao trách nhiệm giúp góp phần giải quyết vấn đề và thẩm quyền được thực hiện nhiệm vụ của mình.

Nhiều giám đốc cảm thấy rất khó khi phải thừa nhận nỗi sợ của họ trước những người làm việc phụ thuộc vào các quyết định của họ. Nhưng tôi tin rằng nếu bạn thẳng thắn với nhân viên của mình khi công ty gặp cảnh khó khăn, họ sẽ tin tưởng bạn hơn nhiều so với việc bạn ba hoa rằng mọi thứ vẫn tốt đẹp. Tôi nghĩ sau sự cố Giáng sinh 1995, mọi người đã đặt nhiều niềm tin vào tôi, và quan trọng hơn cả là vào con đường đi của Starbucks hơn trước rất nhiều.

ĐỪNG ĐỂ TƯƠNG LAI TUỘT KHỎI TẦM TAY BẠN

Nhiều bài học khác cũng đến với tôi vào mùa Giáng sinh năm đó. Một là việc ta dễ dàng mất định hướng dài hạn đến thế nào khi các vấn đề ngắn hạn không ngừng gào thét đòi được giải quyết. Khi tình hình trở nên căng thẳng, ta rất dễ đưa ra những quyết định tồi vì không thấy trước được những hậu quả ẩn sâu có thể kéo theo.

Trong những ngày đầu, việc kinh doanh còn khá dễ hiểu, và mỗi giám đốc đều có thể nhanh chóng nhận thấy tác động của các lựa chọn của mình lên tổng thể công ty. Khi chúng tôi phát triển lớn hơn, chúng tôi phải thuê thêm nhiều chuyên gia phụ trách các chức năng riêng biệt, nhưng không ít người trong số này – vì họ đến từ những công ty lớn hơn, nhưng lại có xu hướng an phận hơn, không thích dấn thân mạo hiểm và vì họ chỉ mới quan sát được một phần rất nhỏ của kinh doanh – có quan điểm vô cùng thiển cận.

Một trong những nỗi sợ hãi giày vò tôi nhất là cái mà tôi gọi là sự cộng hưởng hóa. Nhiều khi theo từng bộ phận riêng lẻ, một chuyên gia có thể thấy ổn, nhưng kết hợp lại thành tổng thể lại có khả năng biến thành thảm họa đối với công ty.

Chính món latte rượu trứng đã giúp tôi thấy rõ điều này suốt mùa nghỉ lễ năm đó. Đó là thức uống mà Dave và tôi giới thiệu ở Il Giornale năm 1986. Kể từ đó nó đã trở thành thứ thức uống tuyệt vời dịp Giáng sinh được các khách hàng Starbucks vô cùng yêu thích.

Năm 1994, có người trong nhóm chuyên thực phẩm và nước giải khát nghĩ ra một cách rất hay giúp tiết kiệm thời

gian và tiền bạc. Thay vì phải đau đầu với việc mở hết hộp rượu trứng này đến hộp rượu trứng khác khi pha chế thức uống, sao không dùng một hỗn hợp xi-rô rượu trứng pha sẵn? Chỉ cần ấn nút, cầm cốc cà phê latte bên dưới, thế là xong! Nhanh gọn, tiện lợi. Chúng tôi cho kiểm nghiệm phiên bản thức uống này tại các cửa hàng ở Portland suốt mùa nghỉ lễ năm 1994, và được đón nhận nồng nhiệt. Nhưng khi chúng tôi áp dụng đại trà trên toàn quốc vào mùa Giáng sinh 1995, không hiểu sao loại xi-rô này mùi vị lại thay đổi, mà không ai trong công ty phát hiện ra. Do tầm vóc và quy mô công ty đã quá lớn, tôi không hề hay biết gì về sự thay đổi đó.

Thế là vào giữa mùa Giáng sinh tồi tệ đó, khi đang ngồi đọc thẻ góp ý của khách hàng như thường ngày, tôi chợt thấy một số lượng khá nhiều người viết cùng một lời phàn nàn: "Rượu trứng của Starbucks quá khó uống" và "Điều gì xảy ra với món rượu trứng tươi của Starbucks vậy?"

Tôi bước vào phòng họp của ban thực phẩm & nước giải khát rồi nói: "Chuyện gì đang xảy ra với món latte rượu trứng vậy?" Các thành viên trong bộ phận ngơ ngác nhìn nhau. Trên lý thuyết, món xi-rô có vẻ rất ổn, và các khách hàng ở Portland đều không một lời phàn nàn trong suốt đợt phục vụ thử nghiệm. Nhưng khi doanh thu từ món latte rượu trứng bắt đầu giảm mạnh, họ mới nhận ra mình đã mắc phải một sai lầm tai hại. Đây là ví dụ điển hình cho việc hoạt động kinh doanh bị chẻ quá nhỏ đến mức không ai chú tâm đến tác động tổng thể.

Chúng tôi đã nhận được bài học cho mình. Giáng sinh năm kế tiếp, chúng tôi quay trở lại phiên bản mộc mạc ban đầu của món latte rượu trứng.

Một nhà điều hành có tài luôn biết giữ một tầm nhìn rộng trong khi những người khác đều tập trung vào tiểu tiết. Nhưng quản lý cũng nên tăng cường kết nối các phòng ban với nhau để kiểm tra các hệ quả rộng hơn khi thay đổi một chính sách nào đó. Quyết định cắt giảm chi phí và tăng hiệu suất sẽ chỉ mang lại giá trị nếu nó nhất quán với các mục tiêu dài hạn tổng thể mà công ty đang theo đuổi.

VƯỢT LÊN BÊN TRÊN ĐÁM ĐÔNG ỒN Ã TRONG MỘT QUỐC GIA QUÁ TẢI NGÀNH BÁN LẺ

Dù chúng tôi đã mắc phải sai lầm nội bộ nào đi chăng nữa, lý do chính khiến doanh số Giáng sinh thấp kém là do tác động bên ngoài. Khi tháng Mười Hai đến, chúng tôi bắt đầu nghe thấy các báo cáo đáng báo động từ những nhà bán lẻ khác. Gymboree, một công ty lớn, bị âm 19 phần trăm trong tháng Mười Hai. Computer City giảm 8 phần trăm, Mervyn giảm 1,4 phần trăm. Xét bình quân với tất cả các nhà bán lẻ Hoa Kỳ, doanh số theo cửa hàng giảm 4,1 phần trăm, số liệu này được cung cấp bởi Telecheck Services.

So ra, những rắc rối của chúng tôi vẫn còn khá nhỏ. Chúng tôi kết thúc tháng với mức tăng doanh thu theo cửa hàng đạt dương 1 phần trăm.

Rõ ràng vấn đề trải rộng hơn Starbucks rất nhiều.

Hợp chủng quốc Hoa Kỳ đã trở thành một quốc gia quá tải ngành bán lẻ, nơi có quá nhiều cửa hàng cùng theo đuổi những đồng đô-la ngày càng ít ỏi. Vấn đề đơn thuần nằm ở chỗ khách hàng phải đối mặt với quá nhiều lựa chọn trên thị trường đến mức họ khó lòng đưa ra được quyết định chi tiêu sáng suốt.

Vào thời điểm Starbucks gia nhập vũ đài quốc gia đầu những năm 1990, quá tản bán lẻ đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng. Một năm trôi qua chúng tôi lại càng thấy khó lòng đưa thông điệp của mình đến được với khách hàng hơn. Chúng tôi không có được nguồn ngân sách quảng cáo quốc gia kếch sù như các công ty lớn. Mọi người đang ngày càng bận rộn hơn và ít khi dạo quanh mua sắm hay đến thăm những nơi mới mẻ.

Thế nhưng quá tải bán lẻ cũng tạo ra vận hội lớn cho Starbucks. Không giống các thương hiệu thực phẩm đóng gói, chúng tôi có thể kết nối với từng khách hàng một, nhờ vào hệ thống các cửa hàng của mình. Và vì chúng tôi luôn phấn đấu nhằm mang lại cho khách hàng một sản phẩm chất lượng và một trải nghiệm có giá trị, khi các nhà bán lẻ khác rơi vào lối mòn tẻ nhạt, chúng tôi hãnh diện đứng nổi bật lên bên trên.

Nhưng việc khiến khách hàng đi từ ngạc nhiên đến thích thú cứ mỗi năm lại một khó khăn hơn. Chúng tôi đã định hướng khách hàng luôn đón đợi một tiêu chuẩn dịch vụ cao nhất. Như mọi nhà bán lẻ chân chính khác, chúng tôi phải liên tục khiến mình nổi bật bằng các sản phẩm hay trải nghiệm mà họ không thể có được ở đâu khác. Chúng tôi phải nỗ lực để tăng thêm sự sâu sắc, sự đa dạng và phong phú

trong thiết kế cửa hàng. Thay vì thẳng tiến xuống con đường cao tốc giữa hai vạch phân cách hai bên, có thể đôi lúc chúng tôi phải va vào rào chắn cũng nên.

Khách hàng luôn tìm kiếm một cái gì đó mới lạ và thú vị, đặc biệt là vào thời gian Giáng sinh. Nhu cầu đó đòi hỏi các nhà bán lẻ trên khắp Hoa Kỳ, đặc biệt là chúng tôi, phải không ngừng tái phát minh và tự làm mới mình. Chúng tôi phải không ngừng nỗ lực tạo ra các chủng loại mới và các sản phẩm mới có thể thu hút được khách hàng.

Bất cứ một nhà bán lẻ nào cũng đều mơ tới một sản phẩm bom tấn bán chạy vèo vèo sạch các kệ. Với chúng tôi đó là CD Nốt Nhạc Xanh vào tháng Ba năm 1995, và Frappuccino vào mùa hè 1995 và 1996. Nhưng bạn không thể mong đợi chuyện cứ bốn tuần lại cho ra được một sản phẩm như thế.

Đó là lý do tại sao, thậm chí khi đã thấy rõ số liệu doanh thu ảm đạm mùa Giáng sinh, tôi vẫn hối thúc các đội Nghiên cứu & Phát triển và Marketing của mình tiếp tục nỗ lực cho ra đời sản phẩm mới. Chúng tôi cần những dự án tầm xa đó mới có thể duy trì được sự quan tâm và trung thành của khách hàng.

Thậm chí dù chúng tôi có thể xác định rõ các xu hướng bên ngoài nào dẫn đến doanh thu đáng thất vọng của chúng tôi, sẽ hoàn toàn sai lầm nếu cứ ngồi yên một chỗ rồi nói, "Mọi người đều đang trải qua một năm rất tệ. Đó không phải là lỗi của chúng tôi." Chúng ta phải luôn luôn vượt lên bên trên đám đông ồn ĩ trong cái đất nước mà ngành bán lẻ đã thống trị này.

NHỮNG CEO GIỎI NHẤT LUÔN VỪA BIẾT NHÌN XA, VỪA BIẾT NHÌN GẦN

Rốt cuộc, chúng tôi không hoàn thành được chỉ tiêu năm đó. Đầu tháng Giêng, khi chúng tôi thông báo doanh thu theo từng cửa hàng, giá cổ phiếu bắt đầu giảm. Sau đó, qua tính toán chúng tôi thấy rằng công ty chỉ đạt kém chỉ tiêu tăng trưởng lợi nhuận vỏn vẹn một phần trăm, nhờ những cải cách nội bộ của Orin. Starbucks vẫn làm ăn rất có lãi, nhưng doanh thu không đến nhanh được như dự kiến.

Tuy vậy, các nhà phân tích Phố Wall không độ lượng một chút nào. Vài người đổ lỗi cho tôi và những đổi mới của tôi đã làm chệch hướng kinh doanh cơ bản của công ty. Một trong số họ bảo rằng lịch sử hiểm họa lớn nhất đối với các nhà điều hành ngành nhà hàng và bán lẻ là đánh mất trọng tâm. “Khi điều này xảy ra, mọi giá trị thương hiệu mà công ty đã xây nên sẽ bắt đầu xói mòn,” anh ta nói. “Chúng tôi muốn thấy hoạt động triển khai ở cấp bán lẻ được quan tâm chú ý nhiều hơn.”

Điều này khiến tôi phát cáu. Chính cái kiểu định hướng ngắn hạn này khiến nhiều CEO không ưa gì Phố Wall. Một công ty với bộ máy quản lý không biết hoạch định cho tương lai dài hạn không bao giờ có thể lớn mạnh được.

Thậm chí trong nội bộ Starbucks suốt những tháng đó, một số người ta thán rằng tôi đang đặt quá nhiều áp lực lên vai họ, rằng tôi cứ đòi hỏi thực hiện các dự án dài hạn trong khi hoạt động kinh doanh cơ bản của chúng tôi cần được xử trí ngay lập tức. Tôi nghe thấy vài người nói bằng giọng vô cùng phẫn uất. Trong khi họ đang trầy trật giải quyết mớ hỗn độn hậu-Giáng-sinh thì tôi lại vui vẻ cùng những món đồ

chơi mới của mình: kem, Frappuccino đóng chai, một hợp đồng mới giá trị lớn với United Airlines.

Có phải mắt tôi đặt chệch hướng rồi không?

Hoàn toàn không. Đôi mắt tôi tập trung vào tương lai dài hạn. Tôi muốn đón đầu xem chuyện gì tiếp theo sẽ xảy đến với chúng tôi. Procter & Gamble vừa mua một trong những nhà cung cấp cà phê nguyên hạt cho siêu thị lớn nhất, Millstone Coffee, thuộc Everett, Washington. Có phải các ông lớn đang đuổi theo chúng tôi hay không? Liệu chúng tôi có nên xét lại quyết định không bán cà phê ở siêu thị? Liệu chúng tôi có thể tạo ra những sản phẩm phù hợp nào giúp mang lại cho chúng tôi vị trí quan trọng trong một thị trường mà cạnh tranh đang ngày càng trở nên gay gắt? Làm sao chúng tôi có thể nâng tầm thương hiệu Starbucks, vẫn giữ vững phong cách và sự tinh tế vốn có nhưng lại đến được với nhiều khách hàng hơn? Chúng tôi cần theo đuổi một tầm nhìn dài hạn để xây dựng Starbucks bằng cách tạo ra thêm nhiều sản phẩm mới. Để sẵn sàng cho năm 2000, chúng tôi phải bắt đầu thử nghiệm ngay từ bây giờ.

Với nhiều cải tiến trong dây chuyền sản xuất, hoạt động bán lẻ, và hoạch định, Starbucks cũng trở nên vững vàng hơn khi giải quyết các vấn đề ngắn hạn. Suốt lễ Giáng sinh năm 1996, chúng tôi tránh được rất nhiều vấn đề vẫn luôn làm chúng tôi đau đầu trong những năm trước. Một lần nữa, tình hình bán lẻ về mặt tổng thể rất kém, thời tiết rất xấu, đặc biệc là ở vùng Tây Bắc Thái Bình Dương. Doanh số tăng trưởng theo cửa hàng chỉ đạt 2 phần trăm, không được như mong muốn của chúng tôi. Nhưng các nỗ lực hạn chế chi phí của chúng tôi đã vận hành rất tốt, và lợi nhuận thu được

đúng như ước tính của Phố Wall. Là những nhà quản lý, chúng tôi biết mình phải đón đợi điều gì, và thị trường chứng khoán không hề phản ứng thái quá.

Chúng tôi làm mọi thứ có thể để đảm bảo doanh thu mạnh trong suốt mùa lễ năm 1996. Chúng tôi cần mẫn làm tất cả những gì phải làm. Chúng tôi triển khai theo một kế hoạch được xây dựng bài bản và, với các dự báo chuẩn xác hơn rất nhiều, đóng gói gần như chính xác lượng cà phê theo đúng với nhu cầu. Bên cạnh đó, tôi đã trở nên lạc quan hơn và có thể đặt niềm lạc quan của mình theo đúng tình hình thực tế. Tôi không trông mong một kỳ tích Giáng sinh nào đó sẽ xảy ra vào phút cuối, và tôi có thể tập trung vào triển vọng của một năm hoàn toàn mới. Một phó tổng giám đốc mới phụ trách kinh doanh, Peter Gibbons, tuyển từ Disney, chúng tôi đã sẵn sàng các sản phẩm tinh tươm cho một mùa hè mới.

Đây là năm thứ hai, và chúng tôi hết thảy đều bình tĩnh hơn. Tôi nhận ra rằng thế giới cũng sẽ chẳng kết thúc nếu chúng tôi không thành công rực rỡ trong kỳ Giáng sinh. Tại sao ư? Bởi vì chúng tôi đều biết rõ giá trị mà chúng tôi đang tạo ra, về mặt dài hạn, cho thương hiệu Starbucks và cho công ty Starbucks. Doanh số dịp Giáng sinh không bao giờ định đoạt được số phận của chúng tôi.

Chính Phố Wall cũng hiểu điều đó và cổ phiếu bắt đầu tăng vào tháng Giêng, phản ánh triển vọng tích cực của năm 1997.

Như người cơ trưởng của một chiếc hàng không mẫu hạm, tôi phóng tầm mắt về phía chân trời và thẳng tiến. Lần này tôi thậm chí chẳng còn nhớ nhung gì chiếc ca-nô cũ nữa.

24

Lãnh đạo bằng trái tim

Lãnh đạo nghĩa là phải tìm ra được định mệnh
của công ty mình và mạnh dạn theo đuổi nó...
Các công ty chỉ có thể trường tồn nếu họ biết
hướng tới một mục đích cao cả.

JOE JAWORSKI, Trung tâm Giáo dục Tổ chức, MIT

TẦM NHÌN DÀI HẠN

Trên cái kệ sách trong văn phòng mình, tôi đặt một quả cầu pha lê nhỏ. Đó là biểu tượng của giải thưởng Merlin, do Tổ chức các Chủ tịch Trẻ trao tặng tôi.

Theo truyền thuyết, Merlin được sinh ra trong tương lai nhưng lại sống ngược dòng quá khứ, càng lúc càng đi về những ngày xa xưa hơn. Chắc hẳn ông phải cảm thấy lạc lõng giữa những người cùng thời với mình lắm, vì ông mang trong mình đầy những hiểu biết phi truyền thống. Tôi chẳng phải nhà thông thái gì, nhưng đôi lúc tôi nghĩ mình hiểu được cảm giác của ông ấy. Tầm nhìn của tôi đối với tương lai, những khát vọng tôi dành cho Starbucks, quá dễ bị những người bên trong lẫn bên ngoài công ty hiểm lầm.

Một cố vấn quản lý Santa Fe, New Mexico tên là Charles E. Smith từng so sánh các giám đốc có tầm nhìn chiến lược với thầy phù thủy này. “Các nhà lãnh đạo đặc biệt”, ông viết

năm 1991, "phát triển thói quen hành xử tương tự Merlin trong thời hiện đại khi họ trở thành những vị đại sứ cho một tương lai khác biệt và cấp tiến, nhằm làm cho tổ chức của họ thấm nhuần một tầm nhìn đột phá về những thành công họ có thể đạt được."

Đầu những năm 1980, và thậm chí cho đến tận hôm nay, tôi lúc nào cũng biết rõ Starbucks sẽ trở thành một công ty như thế nào. Tôi biết diện mạo mà mình muốn, cảm giác mà các cửa hàng sẽ chuyển tải, tốc độ phát triển, và mối liên kết với nhân viên.

Hôm nay, khi nhìn về phía trước, tôi thấy một tương lai rộng mở hơn rất nhiều so với khoảng thời gian hai mươi năm mà Starbucks đã sống. Trong các phiên họp hoạch định chiến lược thường niên, đội ngũ quản lý cấp cao của chúng tôi không ngừng mài giũa tầm nhìn đó để đảm bảo rằng nó luôn tràn đầy tham vọng nhưng vẫn khả thi. Chúng tôi không ngừng làm rõ các chân giá trị của mình và cố gắng thực hiện các mục tiêu dài hạn. Tuy nhiều giám đốc của chúng tôi còn khá trẻ, tôi vô cùng kinh ngạc khi thấy các đức tin và mục tiêu của chúng tôi lại giống nhau đến thế.

Công ty mà tôi hình dung là một công ty vĩ đại, và trường tồn, luôn kiên định sứ mệnh mang loại cà phê ngon nhất đến cho mọi người ở tất cả mọi nơi. Các cửa hàng của nó sẽ cung cấp một trải nghiệm khiến khách hàng thỏa mãn và làm giàu cuộc sống của các cộng đồng trên toàn thế giới, từ từng tách cà phê một. Nhưng chúng tôi muốn sự táo bạo và bất chấp tri thức truyền thống của mình để đón nhận những hướng đi mới giúp nâng cao sức mạnh thương hiệu, phát minh ra nhiều sản phẩm mới khiến khách hàng ngạc nhiên và hài

lòng, kinh doanh khắp các kênh phân phối, và có thể là vượt ra khỏi biên giới cà phê để phục vụ các sản phẩm khác chạm được đến cuộc sống thường nhật của con người.

Các vận hội này mang lại cho tôi cảm giác phấn khích. Ở hầu khắp các nước, mức tiêu thụ cà phê trung bình của người trưởng thành là hai tách mỗi ngày, nhưng chất lượng cà phê phần lớn lại rất tệ. Starbucks đang vững bước tăng gấp đôi số cửa hàng ở Bắc Mỹ vào năm 2000, và tôi tin rằng cuối cùng chúng tôi có thể phát triển còn nhiều hơn thế các cửa hàng ở châu Á. Trong vòng vài năm, chúng tôi đón đợi mối quan hệ hợp tác liên doanh với Starbucks, bằng cách bán Frappuccino đóng chai và các sản phẩm khác, để mang lại doanh thu vượt mức 1 tỉ đô-la, một con số lớn hơn doanh số bán hàng của Starbucks hiện nay.

Nhưng các kế hoạch của chúng tôi vượt xa các con số. Nền tảng của công ty này không phải nằm ở sự lớn mạnh. Nó nằm ở mối dây kết nối đam mê giữa chúng tôi với nhân viên, khách hàng và cổ đông.

Dù Starbucks theo đuổi bao nhiêu con đường đi chăng nữa, dù chúng tôi phát triển đến mức nào đi chăng nữa, các giá trị và mục đích cốt lõi của chúng tôi sẽ không thay đổi. Tôi muốn Starbucks được nể trọng không chỉ vì *thành tích* chúng tôi đạt được mà còn vì *cách thức* chúng tôi đạt được nó. Tôi tin rằng chúng tôi có thể bất chấp những gì mà từ trước đến nay mọi người vẫn cho là đúng đắn bằng cách giữ vững niềm đam mê, phong cách, tinh thần dám nghĩ dám làm, và mối liên kết cá nhân ngay cả khi chúng tôi trở thành một công ty toàn cầu. Cần để cho toàn thể nhân viên Starbucks ở tất cả các cấp cùng chia sẻ thành công của công

ty, cả niềm tự hào lẫn những tưởng thưởng tài chính. Và nếu thông qua hành động và các nguyên tắc của mình chúng tôi có thể tạo cảm hứng cho các cá nhân và lãnh đạo ở những công ty khác vươn đến một mục tiêu cao hơn, đó chính là con đường đến hạnh phúc.

Tôi vững tin, hơn bao giờ hết, rằng chúng tôi có thể vừa làm tốt và vừa làm đúng. Chúng tôi có thể làm ăn vô cùng có lãi và thắng thế trong cạnh tranh, với một thương hiệu được đánh giá cao, và đồng thời cũng được tôn trọng vì cư xử đúng đắn với nhân viên của mình. Tựu trung, không những việc thực hiện cùng lúc cả hai điều đó là hoàn toàn khả thi, mà bạn thực sự không thể làm được điều này mà không có điều kia.

Chúng ta phải lãnh đạo bằng trái tim mình. Trong kinh doanh, cũng như trong cuộc sống, mỗi chúng ta cần có một la bàn riêng để định hướng các quyết định của mình, một hiểu biết bản năng giúp ta nhận ra cái gì là quan trọng nhất trên thế giới này. Với tôi, đó không phải lợi nhuận, hay doanh thu, hay số lượng cửa hàng, mà là niềm đam mê, lòng quyết tâm và nhiệt huyết của một đội ngũ nhân viên hết lòng vì công ty. Tiền không phải vấn đề, vấn đề là theo đuổi giấc mơ mà người khác cho rằng bạn không thể đạt được và tìm ra cách chia sẻ lại cho nhân viên, cho khách hàng, và cho cộng đồng. Tôi hy vọng rằng nếu bạn nghiên cứu về Starbucks, mỗi khi bạn tập trung vào bất cứ phần nào, thay vì một hệ thống chắp vá các giá trị, bạn sẽ luôn nhận thấy những nguyên tắc định hướng đồng bộ của công ty. Nếu bạn nhìn kỹ hơn, cái bạn thấy sẽ là sự chân thành, sự nguyên bản, sự tôn trọng và lòng tự trọng.

Trong cuốn sách *Xây Dựng Để Trường Tồn* của mình, hai tác giả James Collin và Jerry Porras bàn luận về "Các Mục Tiêu Tham Vọng Đáng Kinh Ngạc." Đối với Starbucks, mục tiêu dài hạn đầy tham vọng của chúng tôi là một công ty vĩ đại và trường tồn với thương hiệu nổi tiếng và được coi trọng nhất trên thế giới, được biết đến như một doanh nghiệp luôn khơi gợi cảm hứng và nuôi dưỡng tinh thần con người.

Starbucks hôm nay thiếu mất những khát vọng này. Chúng tôi mắc nhiều sai lầm. Chẳng công ty nào có thể trở thành thiên đàng lý tưởng cả. Nhưng nếu bạn không đặt mục tiêu ở tầm cao, nếu bạn chỉ đặt mục tiêu "vừa đủ" hay "trên trung bình", đó sẽ chính là những gì bạn nhận được. Nếu bạn vươn tới sự xuất sắc, bạn sẽ tạo cảm hứng cho đội ngũ của mình nỗ lực vì một mục tiêu cao hơn. Khi bạn đối mặt với khó khăn và trở ngại, bạn cần xử lý chúng một cách sáng tạo và không ngừng cải thiện phương pháp xử lý đó trong tương lai. Nhân viên sẽ tận tâm hơn nếu họ hiểu được nhiệm vụ chung mà các bạn đang cùng chung tay hướng tới.

Những vấn đề mà Starbucks đối mặt trong những năm gần đây – những chỉ trích mà họ dành cho chúng tôi về sự bành trướng của chúng tôi, rồi giá cà phê cao ngất ngưỡng, rồi doanh thu đáng thất vọng dịp Giáng sinh, rồi biết bao lời phàn nàn và chống đối – không làm chúng tôi quên đi bức tranh lớn hơn, giá trị dài hạn mà chúng tôi đã tạo ra. Không một doanh nghiệp nào có thể được xây nên, không một giấc mơ nào có thể được chạm tới, mà không phải đối mặt với thử thách, bất ngờ, và thất vọng trong suốt quá trình. Quyết tâm của chúng ta càng chân thành, các nghịch cảnh này lại càng khiến chúng ta đau đớn hơn, nhưng chúng ta cũng sẽ mạnh

mẽ hơn khi phát kiến các giải pháp phản ánh được những giá trị của chúng ta.

Starbucks vẫn phải chiến đấu vất vả để thành công, và chúng tôi sẽ đối mặt với rất nhiều rào cản trong tương lai, một số còn khó khăn hơn nhiều so với những gì chúng tôi đến nay đã vượt qua. Chúng tôi không thể giữ mức tăng doanh thu 50 phần trăm một năm mãi được. Tất cả các công ty lớn đều đã trải qua những năm tháng tệ hại buộc họ phải suy nghĩ và nhìn lại các ưu tiên của mình. Cách chúng ta giải quyết chúng cũng giống như việc kiểm nghiệm bằng giấy quỳ. Tôi hy vọng đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi đã học hỏi được nhiều điều từ các rắc rối nhỏ của mình để có thể xử trí tốt những rắc rối lớn hơn trong tương lai.

Tôi không nghĩ rằng các ý tưởng phi thường hình thành nên tương lai Starbucks lại xuất phát từ bên trong. Bằng cách nhấn mạnh quyết tâm kiên định luôn tái phát minh và tự làm mới mình, bằng cách giữ cho tinh thần doanh nhân luôn sống mãi, chúng tôi đang làm tất cả những gì có thể để mang lại một không gian gợi mở sáng tạo.

HÃY LUÔN LẮNG NGHE VÌ ÂM NHẠC

Âm nhạc của The Beatles khiến tôi say mê, cũng như rất nhiều người khác thế hệ tôi, vì nó gợi cho tôi nhớ đến những con người, những cảnh vật, và thời gian tôi trưởng thành. Thế nên tôi luôn háo hức xem các chương trình The Beatles đặc biệt trên TV và nghe chính các thành viên The Beatles nói về lịch sử ban nhạc. Trong cuộc phỏng vấn bên lề một

chương trình như thế, Paul McCartney đã nói một điều mà tôi vô cùng thấm thía.

Sau khi thu hút được một đám đông "vỏn vẹn" 50.000 người ở Shea Stadium, họ bắt đầu cảm thấy chán lưu diễn. Chuyến lưu diễn cuối cùng của họ kết thúc ở Công viên Candlestick, San Francisco vào ngày 29 tháng Tám 1966.

Trên chương trình truyền hình đó, Paul, George, và Ringo ngồi quanh một cái bàn, nhớ lại những lý do họ quyết định thôi không lưu diễn nữa. "Chúng tôi bắt đầu chơi nhạc ngày càng tệ trong khi tất cả các khán giả đó liên tục hò hét," Paul nói. "Thật thích khi họ yêu quý chúng tôi, nhưng chúng tôi không nghe được thứ âm nhạc nào để mà chơi nữa."

Chính câu nói đó đã chạm đến tận cùng bên trong của tôi. Họ không thể nghe thấy âm nhạc nữa. Khi điều đó xảy ra, họ đánh mất ý nghĩa của mình. Họ phải quay trở lại phòng thu và bình tâm lại.

Ở Starbucks, cũng như ở bất cứ doanh nghiệp nào, hay chính trong cuộc sống – có những giây phút chúng ta chỉ cố làm cho xong việc, cố dập tắt các đám cháy, cố giải quyết bất cứ một vấn đề cỏn con nào đó, đến mức ta quên mất mình thực sự ở đây để làm gì.

Tôi chắc sẽ suy sụp nếu, hai mươi năm về sau, Starbucks đạt được sự nổi tiếng mà chúng tôi nhắm đến bằng cách đánh đổi các giá trị cốt lõi của mình. Nếu chúng tôi đánh mất sự nhạy cảm và trách nhiệm của minh, nếu chúng tôi nghĩ rằng có thể bỏ lại mọi người ở phía sau khi chúng tôi trên đường hướng đến đỉnh núi, tôi cảm thấy thế nghĩa là thất bại.

Dù quanh chúng tôi có bao nhiêu lời tán thưởng, chúng tôi phải đảm bảo rằng mình nghe thấy tiếng nhạc. Như một trong những nhà văn mà tôi yêu thích, Noah benShea từng viết trong cuốn *Jacob the Baker (Jacob – Người Thợ Làm Bánh),* "Chính sự im lặng giữa những nốt nhạc tạo ra âm nhạc." Đôi khi chính chúng ta phải ngừng lại để lắng nghe nó.

Một số đối tác mới ở Starbucks nghe chúng tôi nói về các con số và chưa trân trọng đúng mức nền tảng giá trị và nguyên tắc vốn có ý nghĩa vô cùng quan trọng với những người đã xây nên công ty. Với họ và với các khách hàng, chúng tôi cần khiến chúng trở nên người hơn và mang tính cá nhân hơn. Chúng tôi cần thể hiện sự lựa chọn của riêng mình và tính cách của mình, để người khác không đánh giá sai chúng tôi vì thiếu hiểu biết.

Chúng tôi cần biến Starbucks thành một doanh nghiệp toàn cầu nhưng vẫn giữ vững được nền văn hóa, trái tim, và tâm hồn của một công ty nhỏ ở Seattle, Washington.

HY VỌNG CÓ Ý NGHĨA GÌ?

Tôi nhận thấy chủ nghĩa lý tưởng trong tôi bị lỗi nhịp trước chủ nghĩa hoài nghi thời điểm những năm 1990. Chủ nghĩa hoài nghi lúc đó được coi là đồng nghĩa với sự tinh tế, và tính hời hợt lại bị lầm tưởng là hệ quả của tri thức. Những người chỉ trích coi những người theo chủ nghĩa lý tưởng là ngây ngô và tính toán. Và thậm chí nếu ai đó làm đúng trong suốt 90 phần trăm thời gian của mình, những lời phê bình vẫn sẽ chỉ tập trung vào 10 phần trăm còn lại. Nếu một công

ty đặt ra các tiêu chuẩn cao, người ta rất dễ đánh giá rằng công ty đó quá tham vọng.

Trong một môi trường như thế, sao còn bận tâm đến chuyện đặt mục tiêu cao làm gì?

Có quá nhiều người không làm thế. Vậy là sự tầm thường ngự trị Hoa Kỳ và khắp nơi trên thế giới. Khi tiến đến gần cuối thiên niên kỷ, chúng tôi nhận thấy mình đang đối mặt với sự rạn nứt các chân giá trị.

Vài năm gần đây, khi hai con tôi bắt đầu trưởng thành, tôi cố định hướng chúng và đảm bảo rằng chúng sẽ trở thành những người có trách nhiệm và biết quan tâm. Tôi muốn truyền cho chúng các giá trị mà tôi thấy có ý nghĩa trong cuộc đời mình.

Một tối nọ chúng tôi thuê phim *Forrest Gump* về xem cùng cả nhà. Bọn trẻ rất thích, và cả tuần chúng lặp đi lặp lại câu, "Cuộc đời giống như một hộp sô-cô-la." Tôi bắt đầu nghĩ về lý do tại sao bộ phim đó, tuy không phải đặc biệt sâu sắc, lại tạo ra một tác động mạnh mẽ và đầy cảm xúc như thế lên quá nhiều người. Nhân vật anh hùng trong bộ phim là một người đàn ông, tuy rõ ràng rất chậm chạp, lại thông thái hơn bất cứ người nào khác vì anh không để cho các giá trị tiêu cực của thế giới vấy bẩn vào điều mà anh cho là thực sự có ý nghĩa về cuộc sống.

Vài tuần sau, tôi đưa con trai đi xem *Hoop Dreams* (Giấc mơ Bóng rổ). Bộ phim đó cũng có hiệu ứng tương tự, vì thằng bé cũng yêu thích bóng rổ như tôi. Đây là một bộ phim tài liệu dài đặt giữa lòng thành phố, trung tâm của sự tuyệt

vọng, nhưng những nhân vật trong phim không ngừng hướng tới ước mơ ném bóng vào rổ để đánh bại nghịch cảnh.

Điều khiến tôi ấn tượng về cả hai bộ phim là chúng gợi lên niềm hy vọng mạnh mẽ. Chúng ta đều thật sự cần có một người anh hùng, một câu chuyện nói lên sự thật, mà mọi người có thể đặt mình vào. Chúng ta đều hướng đến một cái gì đó khác biệt, một cái gì đó chân thật và nguyên bản.

Nhu cầu đó một lần nữa trở nên rõ ràng hơn ít tuần sau, khi Cal Ripken phá vỡ kỷ lục mọi thời đại về số trận bóng chày anh tham gia. Khi con trai tôi và thôi theo dõi Ripken phát biểu trên truyền hình, mắt tôi nhòe đi. Đứng cạnh anh, trong góc tối của mình, là một Joe DiMaggio mắt ngân ngấn nước, anh hùng của mọi anh hùng trong suốt năm mươi năm qua, người đã thực sự thi đấu với Lou Gehrig. Thế rồi Cal Ripken nói, "Tôi thậm chí còn chẳng thể nói tên mình khi đứng cạnh Lou Gehrig." Bạn có thể thấy bố mẹ Ripken, vợ anh và con anh, những người hết sức bình thường, rơi vào một khoảnh khắc đầy cảm hứng.

Tại sao có quá nhiều người hâm mộ muốn chia vui cùng thành công của Cal Ripken đến thế? Không đơn giản chỉ vì anh đã phá kỷ lục, mà đó là cách họ đáp lại sự khiêm tốn của anh. Ngày qua ngày, tất cả những gì anh làm là công việc của mình, nhưng anh thực hiện nó một cách không vị kỷ. Ở một thời đại mà nửa mùa bóng có thể bị hủy chỉ vì một cuộc đình công đòi tăng lương, trái tim chúng tôi luôn dành cho cầu thủ chỉ biết hết mình ra sân chơi bóng, không màng đến tất cả những vụ lợi khác, và cuối cùng đã phá được một kỷ lục của mọi thời đại.

Trong kỷ nguyên thiếu hụt các giá trị đạo đức này, con người luôn khao khát được tạo cảm hứng. Thậm chí dù chỉ là một bộ phim, hay một chương trình truyền hình, hay một tách cà phê ngon, họ vẫn muốn được đôi phút thoát khỏi thứ âm thanh ầm ĩ đang vây quanh tất cả chúng ta. Khi bạn bước vào một rạp hát hay chọn mua một cuốn tiểu thuyết hay, đơn giản là bạn chỉ muốn đôi phút trốn chạy.

Khi năm triệu người mỗi tuần tìm đến với Starbucks và đứng đợi thành hàng dài chờ một cốc espresso, khi khách hàng quay lại nhiều lần mỗi tuần, không đơn giản họ chỉ đến vì cà phê. Họ đến vì cảm giác họ nhận được ở Starbucks. Và cảm giác đó có liên quan trực tiếp đến việc chúng tôi từ chối không làm theo cách các doanh nghiệp khác làm. Chúng tôi không bao giờ từ bỏ hy vọng rằng luôn có một cách tốt hơn.

KHI BẠN ĐẾN VẠCH ĐÍCH, HÃY NHỚ ĐỂ VÂY QUANH MÌNH LÀ NHỮNG NGƯỜI CÙNG CHIẾN THẮNG

Khi còn là một đứa bé ở Brooklyn, tôi từng sợ hãi không dám nhìn vào quả cầu pha lê để thấy được tương lai. Sau nửa đời người, tôi đã nhận ra rằng tất cả chúng ta đều có đủ sức mạnh xây nên hình ảnh mà chúng ta nhìn thấy trong quả cầu đó. Nếu chúng ta hình dung ra nó, hoạch định nó, khôn ngoan thực thi nó, chúng ta có thể biến những chiến thắng đáng kinh ngạc thành sự thật. Nhưng chúng ta cần đảm bảo rằng đó là một tầm nhìn đáng được chúng ta nuôi dưỡng. Nếu nó có một mục đích cao quá, phần thưởng nhận được sẽ còn tuyệt vời hơn.

Thành công không tính bằng tiền: Nó chính là cách bạn thực hiện cuộc hành trình, và độ lớn của trái tim bạn khi kết thúc hành trình đó.

Kinh doanh có thể dạy cho chúng ta nhiều điều về thành quả mà con người có thể đạt được nếu chung sức cùng nhau. Một người có thể làm được rất nhiều. Nhưng nếu anh ta tạo được một nhóm bạn đồng hành quanh mình cùng quyết tâm hướng tới các mục tiêu như nhau, nếu anh ta tạo cảm hứng cho họ và tạo động lực cho họ, kỳ tích sẽ đến.

Phải có lòng dũng cảm. Sẽ có rất nhiều người cố bảo bạn rằng điều đó là không thực tế hoặc bất khả thi. Họ sẽ bảo bạn hạ thấp tầm mắt xuống một chút. Họ sẽ bảo bạn rằng khi làm kinh doanh, hiền lành đồng nghĩa với thất bại.

Hãy nhớ: Bạn sẽ bị bỏ lại trơ trọi với cảm giác trống rỗng nếu đến vạch đích một mình. Nếu bạn chạy cùng cả đội, bạn sẽ khám phá ra rằng thành công có thể tuyệt vời đến thế nào. Hãy để quanh bạn không chỉ là tiếng reo hò trên hàng ghế khán giả mà là cả một đám đông những người cùng chiến thắng, tay trong tay.

Chiến thắng sẽ ý nghĩa hơn nhiều khi nó không chỉ dựa vào công sức của một cá nhân, mà là sự chung tay của cả một tập thể. Hạnh phúc sẽ trường tồn khi mỗi thành viên đều lấy trái tim làm đích đến, giành chiến thắng không chỉ cho chính bản thân mình mà còn để dành cho nhau.

Thành công sẽ ngọt ngào hơn muôn phần khi thành công ấy được chia sẻ.

Lời cảm ơn

Việc cộng tác viết một cuốn sách mang tính cá nhân, về câu chuyện cuộc đời mình hay những cuộc chiến nội bộ xoay quanh quá trình tạo lập doanh nghiệp, đòi hỏi sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau ở một mức độ rất cao. Dori Jones Yang và tôi may mắn có được điều đó ngay khi vừa bắt đầu công đoạn viết lách, nó kéo theo những thời điểm tệ hại và cả những phút thăng hoa vượt hẳn những gì chúng tôi đón đợi.

Điều giữ vững trọng tâm cho chúng tôi trong suốt hai năm là niềm tin vững chức mà cả hai cùng kiên định rằng nhiều người khác có thể hưởng lợi, hoặc có lẽ sẽ được truyền cảm hứng, nhờ những câu chuyện và những sự thật đằng sau thành công của Starbucks.

Dori và tôi muốn nói lời tri ân tới bảy mươi cá nhân, cả trong và ngoài Starbucks, những người đã đồng ý trả lời phỏng vấn trong suốt thời gian thực hiện cuốn sách này, cũng như năm mươi người đã đọc và góp ý các bản thảo đầu tiên. Nếu không có những câu chuyện, những hiểu biết, và những đề xuất của họ, cuốn sách này hẳn sẽ chẳng thể trọn vẹn và sống động đến thế. Trong văn phòng của tôi, Georgette Essad, Nancy Kent, và Christina Prather, bằng nhiều cách khác nhau, đã giúp chúng tôi hoàn thành cuốn sách này trong suốt thời gian hai năm.

Mặc dù khá nhiều đối tác Starbucks được nêu tên trong cuốn sách này, có nhiều người không được nhắc tên nhưng đã đóng góp hết sức quan trọng cho công ty và đã thể hiện rõ

ý nghĩa của bốn chữ "dốc hết trái tim." Tôi muốn gửi vạn lời cảm ơn đến những nỗ lực và sự tận tâm của họ.

Chúng tôi cũng vô cùng biết ơn Joel Fishman của Bedford Book Works, đại diện văn học của chúng tôi, người đã trải chất bột thần kỳ lên dự án này và hóa thân nó mãi mãi. Và chúng tôi muốn bày tỏ lời cám ơn tới Rick Kot, biên tập viên của chúng tôi tại Hyperion, người biểu trưng cho sự cân bằng đã được miêu tả trong cuốn sách này: chu đáo và chuyên nghiệp trong vai trò biên tập, nhạy cảm và sâu sắc trong các mối quan hệ trực cảm.

Quan trọng hơn hết, tôi muốn bày tỏ tấm lòng biết ơn chân thành nhất tới Sheri, vì đã luôn ở bên tôi và giúp tôi cân bằng cuộc sống, cân bằng sự nghiệp và gia đình.

Đồng tác giả, Dori Jones Yang

Ngoài ra, tôi còn muốn nói lời cảm ơn đặc biệt đến bố mẹ tôi, William B. Jones và Margaretta H. Jones, vì đã nuôi dưỡng tình yêu văn chương trong tôi khi còn nhỏ; Bruce Nussbaum, người thầy đáng kính của tôi; Lew Young và Steve Shepard, tổng biên tập *Business Week*, những người đã tin tưởng tôi trong suốt mười lăm năm; Lynn Tonglao, người đã giúp ghi lại nhiều bài phỏng vấn; Paul Yang, người đã sống với từng trang sách và mang lại cho tôi nguồn cảm hứng quan trọng để hoàn thành nó; Emily Yang, người bạn tri kỷ của tôi, người luôn ở bên cạnh giúp đỡ tôi, con gái yêu quý của tôi; và Howard Schultz, anh thực sự sống đúng với những gì anh đã nói.

Mục lục